

Uppdragsutbildningar till socialsekreterare och chefer

Slutrapport

Denna publikation skyddas av upphovsrättslagen. Vid citat ska källan uppges. För att återge bilder, fotografier och illustrationer krävs upphovsmannens tillstånd.

Publikationen finns som pdf på Socialstyrelsens webbplats. Publikationen kan också tas fram i alternativt format på begäran. Frågor om alternativa format skickas till alternativaformat@socialstyrelsen.se

Artikelnummer 2018-9-14

Publicerad www.socialstyrelsen.se, september 2018

Förord

Socialstyrelsen fick 2015 i uppdrag av regeringen att utarbeta och upphandla två högskoleutbildningar, dels *en ledarskapsutbildning för arbetsledare och chefer* inom individ – och familjeomsorgen dels *en påbyggnadsutbildning för socialsekreterare* med minst två års erfarenhet i den sociala barn- och ungdomsvården (S2015/3337/FST) och (S2015/06908/FST).

Utbildningssatsningarna omfattade totalt fyra kursomgångar. Utbildningen för arbetsledare avslutades 2017 och utbildningen för socialsekreterare avslutades vårterminen 2018.

Denna slutrapport beskriver arbetet med utbildningssatsningarna, resultaten från kursomgångar, deltagarnas och lärosätenas synpunkter samt en sammanfattning av framgångsfaktorer och fortsatta utmaningar.

Utredare Eva Britt Lönnback Yilma har tagit fram rapporten. Ansvarig enhetschef är Ulrika Freiholtz.

Olivia Wigzell
Generaldirektör

Innehåll

Förord	3
Innehåll	5
Sammanfattning	7
Uppdrag och genomförande.....	9
Ledarskapsutbildningen	11
Flertalet fullföljde utbildningen.....	11
Deltagarnas synpunkter	12
Intervjuer med deltagare och chefer	15
Avstämningar med lärosätena.....	16
Sammanfattning av ledarskapsutbildningen	17
Utbildningen för socialsekreterare.....	19
Få deltagare.....	19
Deltagarnas synpunkter	20
Intervjuer med deltagande socialsekreterare och chefer	23
Avstämningar med lärosätena.....	24
Sammanfattning av socialsekreterarutbildningarna.....	26
Slutsatser och diskussion	28
Referenser	30

Sammanfattning

Socialstyrelsen har utarbetat och upphandlat två högskoleutbildningar, *en ledarskapsutbildning för arbetsledare och chefer* inom individ-och familjeomsorgen och *en påbyggnadsutbildning för socialsekreterare*.

Målet med båda utbildningssatsningarna har varit att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap och en ökad personalstabilitet. Syftet med utbildningarna har varit att dels stärka ledarkompetensen, dels ge socialsekreterare yrkesspecifik kompetens som påbyggnad till socionomutbildningen. Utbildningarna har i stort varit uppskattade och setts som relevanta både av deltagare och av tillfrågade chefer. En kritisk synpunkt från både deltagare och lärosäten är att utbildningarna har innehållit för många olika områden att ta del av, vilket medfört en viss ytlighet i vissa delar.

Ledarskapsutbildningen

Av de 578 personer som anmälde sig till *ledarskapsutbildningen* slutförde 469 deltagare (81 procent), varav 27 var män (6 %). Utbildningen uppskattades av deltagarna för att den:

- gett viktiga verktyg för att bli en bättre ledare
- gett kunskap om andra sätt att arbeta med personalgrupper
- gett förståelse för hur man som ledare bättre kan använda både sina egna och andras resurser i arbetsgruppen
- hade möjliggjort möten med andra som arbetade inom samma område, vilket gav perspektiv på den egna arbetsplatsen och den egna rollen
- bidragit till att de blivit mer lyssnande som chefer
- bidragit till en individuell utveckling
- gett ökat självförtroende.

Påbyggnadsutbildningen för socialsekreterare

Av de 778 personer som anmälde sig till *påbyggnadsutbildningen för socialsekreterare* slutförde 499 deltagare (64 procent), varav 10 var män (2 %).

Kunskaper om utredningsarbete, risk- och skyddsfaktorer, samtal med barn samt erfarenhetsutbytet ansågs som viktigast i utbildningen. Deltagarna upp-gav som positiva erfarenheter av utbildningen att de

- fått en fördjupad kunskap om det direkta arbetet med utredningar
- fått fördjupade kunskaper om hur de ska tala med barn och fått kunskap om litteratur i ämnet
- fått mer förståelse kring Barns behov i centrum (BBIC)
- fått en stärkt självkänsla och känt sig mer professionella i mötet med klienter.

Kommuner som inte deltagit i utbildningen

Av landets 290 kommuner har 178 kommuner deltagit i utbildningen för ledare och 150 kommuner i utbildningen för socialsekreterare. Av dem som inte deltog var majoriteten små eller mindre kommuner. Regionerna i norr var mindre representerade. De vanligaste skälen till att de inte deltog var för båda utbildningarna hög arbetsbelastning och brist på personal eller hög personalomsättning. Långa avstånd och svårigheter att avsätta tid för utbildningen är andra uppgivna skäl.

Långsiktiga och strukturerade satsningar behövs

Den samlade erfarenheten av dessa utbildningar – inte minst lärosätenas iakttagelser av deltagarnas kompetens – visar på ett behov av kompetensutveckling för såväl chefer som medarbetare inom den sociala barn och ungdomsvården. För att möta det behovet behövs sannolikt utbildningsinsatser över en längre tidsperiod. Den största På regional och lokal nivå skulle regionala stödstrukturer och FoU-miljöer kunna bidra genom att underlätta implementering av den kunskap som förmedlas genom utbildningarna.

Både deltagare och lärosätena uppgav att många deltagare i framför allt påbyggnadsutbildningen för socialsekreterare på grund av en pressad arbetsituation inte hade kunnat ägna tillräckligt med tid för studierna. Lärosätena såg också att tidsbristen påverkade deltagarnas arbete med examinationsuppgifterna då det var tydligt att de inte använt kurslitteraturen i analyserna.

Kursdeltagarna vittnade om att deras inhämtade kunskaper från utbildningarna sällan spreds till kollegerna. Verksamhetsledningens ansvar för att medarbetarna ska kunna tillägna sig kompetensutveckling och för att tillse att medarbetarnas inhämtade kunskaper kommer till användning i verksamheterna kan förbättras. En nationell ledarskapsutbildning kan vara ett sätt att stödja en sådan förbättring. Detta är en viktig del i kvalitetssäkringsarbetet och ett led i att utveckla en kunskapsbaserad socialtjänst.

Uppdrag och genomförande

Socialstyrelsen har på uppdrag av regeringen utarbetat och upphandlat två högskoleutbildningar, *en ledarskapsutbildning för arbetsledare och chefer* inom individ- och familjeomsorgen och *en påbyggnadsutbildning för socialsekreterare* med minst två års erfarenhet i den sociala barn- och ungdomsvården. Utbildningarna omfattade 7,5 högskolepoäng (hp). Enligt uppdraget skulle de ges på distans via digitala medier och lärplattformar samt innehålla minst två campusföreläsningar. Båda utbildningsåtgångarna omfattade fyra kursomgångar med en ny kursstart varje termin. Staten finansierade utbildningskostnaderna och kostnader för litteratur. Kommunerna finansierade kostnader för bland annat resor och logi.

Syftet med regeringsuppdraget var dels att stärka ledarkompetensen, dels att ge socialsekreterare yrkesspecifik kompetens som påbyggnad till socio- nomutbildningen. Målet var att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap respektive en ökad personalstabilitet.

Planering

Inledningsvis genomfördes kartläggningar av behov av utbildningsområden för målgrupperna. Det skedde i samråd med utvecklingsledare på Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), fackförbunden Akademikerförbundet SSR och Vision samt Samarbetskommittén för Sveriges socio- nomutbildningar. Utifrån resultaten skapades geografiska regioner och kravställan på utbildningarna utformades. Socialstyrelsen skrev överenskommelser med samman- taget sex lärosäten våren 2016.

Information om utbildningarna spreds under hela perioden för utbildnings- satsningarna, genom annonser i facktidningar, på webb- sidor, utskick till kommuner, i nätverk och på konferenser. Avstämningsmöten med lärosäten ägde rum varje termins- omgång och en extra gång vid avslutad utbildnings- satsning, sammanlagt fem gånger per utbildning.

Uppföljning

Utbildningarna följdes upp på flera sätt. Uppföljningar genomfördes genom;

- *enkäter* till deltagarna om utbildningen och om möjligheterna att genom- föra den, skickades ut av lärosätena efter varje genomförd omgång. På le- darskapsutbildningen fick sammantaget 578 deltagare enkäten och 415 be- svarade den (72 procent). På utbildningen för socialsekreterare fick sammantaget 778 deltagare enkäten och 389 besvarade enkäten (50 pro- cent). Enkätsvaren samlades in av Socialstyrelsen och återkopplades ter- minsvis till lärosätena på avstämningsmöten. Samarbetet med lärosätena har präglats av öppenhet och flexibilitet. Utbildningen för chefer avsluta- des 2017 och utbildningen för socialsekreterare avslutades vårterminen 2018.

- en *webb-enkät* formulerades av Socialstyrelsen i samråd med lärosätena för att stämna av om kunskaperna användes i verksamheterna efter utbildningarna avslutats, samt för att efterfråga synpunkter på framtida utbildningar. Lärosätena skickade webbenkäten till alla deltagare. Denna enkät besvarades av 194 deltagare (57 procent) för ledarskapsutbildningen och av 54 deltagare (7 procent) för utbildningen till socialsekreterare.
- en *fördjupad intervjuundersökning* genomfördes av Kantar SIFO för båda utbildningarna med samma syfte som ovan; att samla in deltagarnas synpunkter om kursen samt deras möjligheter att använda den nya kunskapen själva och i sin organisation, genomfördes. I ledarskapsutbildningen intervjuades tio deltagare och tre chefer och i utbildningen för socialsekreterare intervjuades tolv deltagare och tre chefer. Även arbetsledare för de deltagande socialsekreterarna intervjuades.
- *intervjuer* genomfördes av Socialstyrelsen med fyra chefer från två kommuner som hade skickat ett stort antal både socialsekreterare och chefer till utbildningarna.
- ett slumpmässigt urval av kommuner som inte hade deltagit i utbildningarna fick en *enkät* via e-post med frågor om huruvida de kände till utbildningarna. Om svaret på den frågan var ja, följdes den av frågan om orsaker till att de inte hade deltagit. På ledarskapsutbildningen tillfrågades chefer för individ- och familjeomsorgen i tio kommuner och fem kommuner svarade. På utbildningen för socialsekreterare tillfrågades chefer för sociala barn- och ungdomsvården inom individ- och familjeomsorgen i tio kommuner och sex kommuner svarade.

Informationsspridning och avstämningar med nätverk

Socialstyrelsen har löpande informerat SKL:s nätverk med regionala utvecklingsledare inom barn- och ungdomsvården och SKL:s socialchefsnätverk hösten 2017 om erfarenheterna från utbildningarna. Båda dessa nätverk har lyft fram chefernas betydelse för en systematisk kompetensutveckling inom området. Stöd från Socialstyrelsen för planering och god framförhållning inför statliga satsningar efterfrågades, likaså krav på kommuner att använda ny kunskap i det lokala arbetet, efter avslutad utbildning. SKL:s socialchefsnätverk nämnde även kontakt med FoU-miljöerna som en väg till en mer systematisk kompetensutveckling.

I denna slutrapport beskrivs arbetet med utbildningssatsningarna, resultaten från kursomgångar, deltagarnas och lärosätenas synpunkter. En sammanfattning av framgångsfaktorer och fortsatta utmaningar ges avslutningsvis.

Ledarskapsutbildningen

Syftet med utbildningen var att stärka ledarkompetensen för första linjens chefer och arbetsledare som ansvarar för myndighetsutövning inom individ- och familjeomsorgen. Utbildningen skulle genomföras på ett sådant sätt att det underlättade för deltagarna att tillämpa den förvärvade kunskapen i verksamheterna.

Följande ämnen ingick:

- Organisations- och ledarskapsteorier
- Att leda för en evidensbaserad praktik
- Systematisk uppföljning
- Ledningssystem för kvalitet
- Lagstiftning och övriga nationella styrdokument som utgör styrinstrument för verksamheter inom individ- och familjeomsorgen (IFO)
- Teorier om kris- och konflikthantering, grupprocesser samt olika ledarstilar.

Utbildningen omfattade 7,5 högskolepoäng på magisternivå. Utbildningen upphandlades under hösten 2015 och avtal skrevs med tre lärosäten: Ersta Sköndals högskola, Umeå universitet och Jönköpings högskola. Dessa administrerade och drev sedan de fyra kursomgångarna från vårterminen 2016 till höstterminen 2017. Staten finansierade utbildningskostnaderna och kostnader för litteratur och kommunerna finansierade omkostnader som resor och logi.

Utbildningen genomfördes i form av fysiska träffar, föreläsningar på webben och arbeten i lärplattformar.

Flertalet fullföljde utbildningen

Antalet ledare inom Individ och familjeomsorgens myndighetsutövning är inte känt. I denna utbildning var ledare från barn- och ungdomsvården i majoritet även om ledare från andra områden deltog. Inom den sociala barn- och ungdomsvårds myndighetsutövning i landets kommuner uppskattades 2013 antalet ledare till drygt 800¹ [1].

Sammantaget anmälde sig 578 personer. För att deltagarna inte skulle behöva resa alltför långt delades riket in i fem regioner där tre lärosäten erbjöd utbildningen. I region öst anmälde sig 201 ledare, i region sydväst 122, i region norr och mitt 164 och i region sydöst 91 ledare. Totalt slutförde 469 deltagare (81 procent) av dem som var anmälda utbildningen² (tabell 1), vilket enligt lärosätena är en mycket hög andel.

¹ År 2013 uppgav 258 av 290 kommuner att de sammanlagt hade 788 chefer (omräknat i årsarbetare)

² Antalet som slutförde skiftade mellan omgångarna mellan 67 och 90 procent. Deltagare som slutför räknas de som antingen har deltagit aktivt som får intyg eller de som även har genomfört examinationsuppgifterna, vilka får högskolepoäng.

Deltagarna kom från 178 kommuner i landet, vilket innebär att 62 procent av kommunerna har deltagit. Antalet deltagare från respektive kommun skiftade mellan 1 och 32 deltagare. Mindre kommuner skickade andelsmässigt ofta fler deltagare än större kommuner.

Antalet anmälningar var totalt sett lägst i början och ökade i slutet, framför allt i öst, norr och mitt. Antalet män ökade i sista kursomgången. Drygt hälften av deltagarna hade fått information om utbildningen via sin chef, knappt en femtedel hade fått det via webben.

Tabell 1. Antal deltagare på chefsutbildningarna.

Utbildningsperiod	Antal anmälda			Antal slutförda		
	Tot.	Kvinnor	Män	Tot.	Kvinnor	Män
Omgång 1 Vt 2016	126	119	7	81	78	3
Omgång 2 Ht 2016	92	79	13	84	79	5
Omgång 3 Vt 2017	145	137	8	117	111	6
Omgång 4 Ht 2017	215	192	23	187	174	13
Totalt	578	527	51	469	442	27

Drygt hälften av deltagarna var första linjens chefer eller motsvarande, resterande var metodutvecklare eller samordnare. En tredjedel hade arbetat i sin nuvarande befattning i upp till ett år, en tredjedel 1–4 år och en tredjedel i 5–16 år.

Knappt en femtedel av deltagarna slutförde inte kurserna. Andelen avhopp skiftade mellan 6 och 36 procent för de olika kursomgångarna³. Andelen deltagare som slutförde kurserna var högst i de klasser där antalet deltagare var minst, vilket kan bero på att de fick mer stöd. Flertalet av dem som avbröt sina studier uppgav enligt lärosätena att de hade svårt att kombinera högskolestudierna med sitt heltidsarbete eftersom de haft liten möjlighet till avlastning i arbetet samt till att läsa in material och göra studieuppgifter på arbetstid.

Deltagarnas synpunkter

Utvärderingar genomfördes av lärosätena efter varje genomgången kurs. Utvärderingsfrågorna utformades av Socialstyrelsen som tog hänsyn till lärosätenas synpunkter.

Lärosätena delade ut enkäten till alla 578 deltagare vid kursavsluten och 415 besvarade enkäten (72 procent). De flesta av de svarande var första linjens chefer eller motsvarande (85 procent) som hade arbetat relativt kort tid som chefer. Cirka 40 procent hade arbetat i högst 3 år som chef och 35 procent hade arbetat i 3–10 år som chef. Antal medarbetare som de hade personalansvar för var relativt jämt fördelade. En femtedel hade inget personalansvar⁴.

³ Avhopp under de fyra kursomgångarna för ledarskapsutbildningen: 36, 11, 19 respektive 13 procent.

⁴ Chefer med personalgrupper på 11–20 personer utgjorde drygt 20 procent, chefer med 11–20 anställda 26 procent och chefer med inget personalansvar drygt 20 procent. Chefer med små respektive stora personalgrupper utgjorde 16 respektive 15 procent.

Svaren från respektive kursomgång skickade lärosätena in i form av excel-filer till Socialstyrelsen. De sammantagna svaren för alla lärosäten sammanställdes av Socialstyrelsen och analyserades gemensamt på terminsvisa avstämningmöten.

Deltagarna fick i enkäten frågor om utbildningen som helhet med frågan ”Vilket betyg ger du utbildningen i sin helhet?” enligt en skala från 1 till 5. Alternativet ”vet ej” fanns ej i frågan. Frågor om utbildningens olika delar var ”Vilket betyg ger du xxxx?”. Alternativet ”vet ej” fanns i dessa frågor. Majoriteten av deltagarna (85 procent) gav utbildningen som helhet 3 – 5 på skalan 1-5. Flera kommenterade att utbildningen var mycket genomtänkt och välplanerad. En hög andel ville rekommendera utbildningen till andra (cirka 80 procent).

De webbaserade delarna, där bland annat föreläsningar ingick, och lärplattformarna fick 3-5 av 80 procent av deltagarna.

I enkäten hade deltagarna möjlighet att ge synpunkter och uttrycka önskemål. De delar som rörde organisations- och ledarskapsteorier uppskattades mest. Det mest angivna önskemålet var fler fysiska träffar, eftersom de gav möjlighet till erfarenhetsutbyte med andra ledare i socialtjänsten.

Grupparbetsuppgifterna ansågs bra för att koppla teori och praktik. Redovisningar i avslutande seminarier uppskattades, bland annat därför att de in- nebar möte med andra ledare.

Deltagarna framhöll att det var värdefullt att få träffa andra som arbetade inom samma område. Det gav perspektiv på den egna verksamheten och den egna rollen samt möjlighet att ta del av exempel på framgångsrika arbetssätt eller metoder.

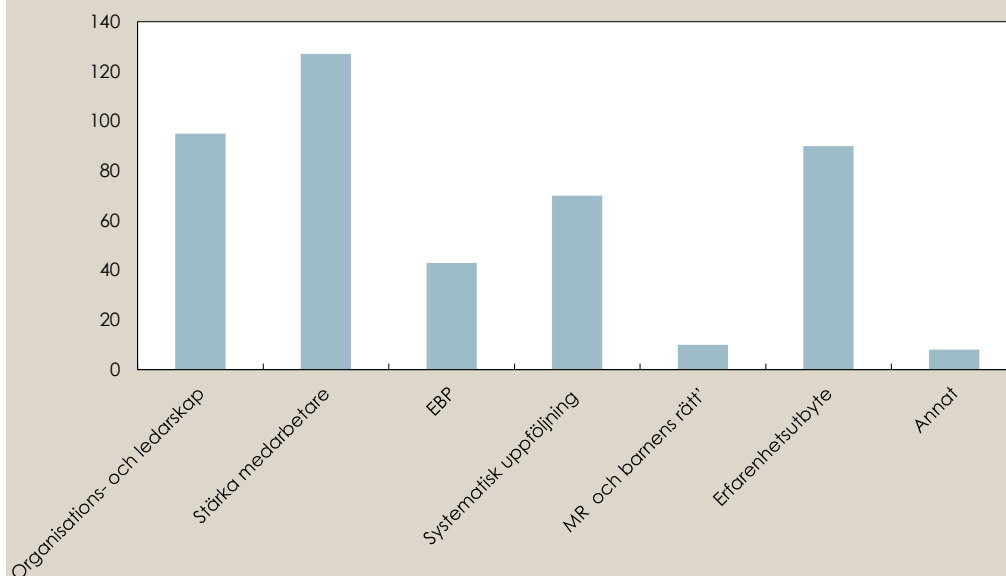
De deltagande cheferna hade haft mest nytta av *kunskaperna om ledarskap*. Utbildningen hade hjälpt dem att kunna se sig som ledare och att förstå hur de bättre kunde använda både sina egna och andras resurser i arbetsgruppen. De upplevde att deras medarbetare hade blivit mer delaktiga och att de själva hade blivit mer lyssnande som chefer. Ungefär hälften av dem hade mötts av positiva reaktioner på sitt förändrade ledarskap.

Samtliga deltagare tyckte att studietakten med föreläsningar varvade med gruppuppgifter under tre månader var lagom. De flesta svarade att det var värt att lägga tid på inläsning av kurslitteratur och uppgifterna. De flesta hade kunnat lägga en arbetsdag i veckan på studierna och uppgav att de hade kunnat styra sin tid själva.

Sammantaget ansåg en stor majoritet att utbildningen var relevant respektive motsvarade förväntningarna (i båda fallen 88 procent). Utbildningen hade även stärkt dem i rollen som ledare (totalt 80 procent). Antal år i yrket verkade inte påverka synen på nyttan.

På frågan vilka områden i utbildningen som deltagarna skulle vilja fördjupa sig i, nämnde de flesta tre områden (se figur 1).

Figur 1. Vilka områden i utbildningen skulle du vilja fördjupa dig i?
Områden och antal svarande n= 172 - Flera alternativ kunde anges



Främst önskade deltagarna mer kunskap om *metoder för att stärka medarbetarna* (74 procent) och om *organisations- och ledarskapsteorier* (55 procent). Hälften önskade mer *erfarenhetsutbyte* och något färre önskade mer kunskap om *systematisk uppföljning* (40 procent). Det var också dessa områden som uppskattades mest i utbildningen.

Uppföljning efter fullföljd utbildning

Deltagarna som fullföljt utbildningen följdes upp med en enkät efter utbildningssatsningens slut. Webb-enkäten skickades ut av lärosätena på uppdrag av Socialstyrelsen. Den besvarades av 194 deltagare och av dessa var den största andelen chefer (57 procent), följt av arbetsledare utan personalansvar (40 procent). Övriga som svarade var metodutvecklare eller samordnare. De som svarade kom till störst del från mindre och medelstora kommuner.

Så gott som alla ansåg att eventuella framtida utbildningar kunde utvecklas både till form och innehåll. Alternativ som nämndes var framför allt mer erfarenhetsutbyte och reflektion (94 procent) och webbföreläsningar (74 procent). Därefter angavs litteratur (40 procent). Här märktes de tydligaste skillnaderna mellan små och stora kommuner. De små kommunerna önskade i större utsträckning erfarenhetsutbyte och webbföreläsningar och de största kommunerna önskade litteratur.

En fråga som ställdes handlade om deltagarnas möjligheter att använda de inhämtade kunskaperna. Svartalternativen var: stöd från chef, tid som räcker till, eget handlingsutrymme samt annat. De flesta angav alternativen *eget handlingsutrymme* (65 procent) och *stöd från chefer* (64 procent). *Tillräckligt med tid* angavs oftast som möjlighet av de svarande i mellanstora och små kommuner medan stöd från chefer oftast angavs som möjlighet i stora kommuner.

De hinder för att använda de inhämtade kunskaperna som nämndes var främst *bristande tid* (75 procent) och *bristande handlingsutrymme* (20 procent). I små kommuner såg deltagarna främst *bristande stöd från chefer* som hinder medan deltagare från stora och mellanstora kommuner nämnde *bristande handlingsutrymme* som största hinder.

Ytterligare hinder som nämndes var *resursbrist*, som kan påverka möjligheten att exempelvis utveckla kvalitetssäkringssystem och arbeta med systematisk uppföljning samt *bristen på utrymme för diskussioner kring ledarskap* på den egna arbetsplatsen.

Vilka kunskaper användes efter utbildningen?

Deltagarna tillfrågades om i vilken utsträckning de olika områdena från utbildningen som användes efter genomförd utbildning. Svartalternativen bestod av en femgradig skala från 1 = ”stämmer inte alls” till 5 = ”stämmer helt”. De områden som deltagarna funnit mest användbara var *redskap för att stärka medarbetare* och *organisations- och ledarskapsteorier* (sammanlagda svar med siffrorna 3–5 som valda svartalternativ) *Kunskap om systematisk uppföljning*, *mänskliga rättigheter* och *evidensbaserad praktik* användes i lägre utsträckning (sammanlagda svar med siffrorna 1–2 som valda svartalternativ).

Intervjuer med deltagare och chefer

En fördjupad intervjuundersökning om deltagarnas synpunkter på utbildningen samt deras möjligheter att använda den nya kunskapen själva och i sin organisation genomfördes. Sammanlagt intervjuades tio deltagare och tre chefer från olika delar av landet. Spridningen i ålder och i tid i yrket var stor liksom arbetsgruppernas och kommunernas storlek.

Stärkt ledarskap och ökad delaktighet för medarbetare

Utbildningen uppskattades för att den bidrog till en individuell utveckling och gav viktiga verktyg för att bli en bättre ledare. Flera uppgav att deras självförtroende stärkts och att de fått kunskap om andra sätt att arbeta med sina personalgrupper. Utbildningen hjälpte dem att förstå hur de bättre skulle kunna använda både sina egna och andras resurser i arbetsgruppen. De angav också att det hade bidragit till att medarbetarna blivit mer delaktiga och de själva mer lyssnande som chefer.

Få uppgav att de hade upplevt hinder för att använda kunskaperna i det egna arbetet. Några nämnde att resursbrist kan påverka möjligheten att prioritera arbetet och att utveckla kvalitetssäkringssystemet och systematisk uppföljning. Bristen på utrymme för diskussioner kring ledarskap på den egna arbetsplatsen sågs som ett hinder för att använda kunskaperna i organisationen. Ungefär hälften berättade att de hade mötts av positiva reaktioner på sitt förändrade ledarskap hos sina medarbetare som kände sig mer delaktiga och arbetade mer självgående. På en arbetsplats hade alla chefer gått kursen, vilket bidrog till ett helt annat klimat för ett bättre ledarskap.

Deltagarna framhöll starkt värdet av att få träffa andra som arbetade inom samma område. Det gav dem perspektiv på den egna arbetsplatsen och den egna rollen och möjlighet att ta del av goda exempel på framgångsrika arbetssätt eller metoder.

Intervjusvaren förstärkte resultaten från enkäterna, som visade att ledarskapsdelarna, litteratur, diskussioner och praktiska övningar uppskattades samt att antalet fysiska träffar gärna kunde ha varit fler.

Samtliga deltagare tyckte att studietakten var lagom och de flesta ansåg att det varit värt att lägga tid på inläsning av kurslitteratur och uppgifterna. De flesta hade kunnat lägga en arbetsdag i veckan på studierna och uppgav att de kunde styra sin tid själva.

Utbildningen gav en bra introduktion till chefsrollen

Tre chefer som hade deltagare i ledarskapsutbildningen intervjuades. De var positiva till utbildningen och såg den som en god möjlighet till kompetensutveckling. Ingen av cheferna hade haft särskilda förväntningar på utbildningens innehåll innan men såg den som en bra introduktion i ledarskapet för nya chefer.

Avstämningar med lärosätena

Under utbildningssatsningen genomförde Socialstyrelsen fem avstämningsmöten med lärosätena. Teman var bland annat *marknadsföringskanaler, avhopp* och *resultaten av utvärderingarna*. Sista mötet handlade om utbildningen som helhet, *lärosätenas erfarenheter av deltagarnas kunskap om ledarskap* och om *deras möjligheter att använda kunskaperna själva och sprida kunskaperna* i verksamheterna.

Övergripande synpunkter hos lärarna var att utbildningen fyllde ett stort behov men att de funnits försvårande omständigheter som deltagarnas stress i förening med en hårt komprimerad kurs med många utbildningsmål. Lärosätena såg att deltagarna inte använde kurslitteraturen tillräckligt önskad utsträckning i analyser som finns i uppgifterna.

Lärosätenas erfarenheter

- Intresset för utbildningen har ökat med tiden. Deltagare har efterfrågat fortsatt kompetensutveckling. Många har också valt att göra examinationsuppgifterna så att de kan ta ut högskolepoäng.
- Antalet 7,5 högskolepoäng ansågs för litet i förhållande till innehållet som Socialstyrelsen hade beställt. Möjligheter till reflektion och analys blev lidande.
- Att möta andra ledare och reflektera tillsammans uppskattades mycket.
- Webbinslagen uppskattades på grund av möjligheten att gå tillbaka till dem i efterhand. Vissa teknikproblem fanns men de minskade med tiden.
- Att kursen var öppen för hela Individ- och familjeomsorgen och för ledare både med och utan personal- och budgetansvar har fungerat bra.
- Fler fysiska träffar efterfrågades men var svårt att förverkliga på grund av deltagarnas små möjligheter att få avlastning i arbetet.

- Orsaker till avhopp som angavs till lärosäten var omorganisationer, nya tjänster eller bristande tid.

Inför nya uppdragsutbildningar önskar lärosätena att de ska få delta i bedömningen av hur omfattande (i högskolepoäng) kursen behöver vara för uppdraget.

Alla lärosäten ser möjligheter i att erbjuda kursen som en öppen uppdragsutbildning. Finansieringen är dock en fråga som behöver lösas. Erfarenheter från tidigare uppdragsutbildningar är att kommunerna inte är beredda att själva bekosta dem. Lärosätena ser en helt annan acceptans för rektorsutbildningen än för ledarskapsutbildning inom socialtjänsten. Skillnaden vad gäller kompetensutvecklingen mellan större och mindre kommuner är dessutom mycket stor. En statligt finansierad uppdragsutbildning ses därför som viktig, inte minst för mindre kommuner.

Lärosätenas iakttagelser av deltagarnas kompetens

Deltagarna behöver fördjupning inom alla områden som utbildningen tar upp. ”Mjuka” frågor om exempelvis kommunikation och kris- och konflikt-hantering har väckt större intresse än styrningsfrågor.

Deltagarnas arbetssituation med en hög personalomsättning och många konsulter försvårar deras möjlighet att utöva ett ledarskap. I en sådan situation är det även svårt att bygga en lärande organisation, där erfaren personal ges kompetensutveckling och som i sin tur kan stödja dem som är nya i yrket. Deltagarna uppger till lärosäten att deras chefer ofta har för liten egen kunskap inom området för att kunna hantera kritiska frågor och synpunkter kring ledarskap efter utbildningen. Lärosätena ser därför en risk i att den nya kunskap som deltagarna förvärvat inte kommer verksamheterna tillgodo i önskad utsträckning.

Kommuner som inte deltagit i utbildningen

Av landets 290 kommuner har 178 kommuner deltagit i utbildningssatsningen. Av de kommuner som inte deltog var majoriteten små eller mindre kommuner.

För att ta reda på varför vissa kommuner inte deltog tillfrågades chefer för socialtjänsten i tio slumpmässigt utvalda kommuner. De fick frågor som: Kände de till utbildningarna? Om de kände till dem, varför deltog de inte?

Utbildningen var känd i kommunerna. De vanligaste orsakerna till att kommunerna inte hade deltagit var byte av chefer och arbetsbelastning. Två kommuner angav att de hade egna chefsutbildningar.

Sammanfattning av ledarskapsutbildningen

Sammanfattningsvis visar enkäter och intervjuer en samstämd bild av deltagarnas och deras chefers erfarenheter av utbildningen. Behovet av ledarskapsutbildningar av denna typ för individ- och familjeomsorgens första linje-chefer är stort, framförallt som en introduktion till ledarskaps- och organisationsteori.

På olika sätt beskrivs att utbildningen stärkt deltagarna i deras roll som chefer. Erfarenhetsutbytet har uppskattats som en viktig del för att reflektera med andra i samma situation och få exempel på ”best practice”. Deltagarna ser att om utbildningen sker med flera deltagare från samma arbetsplats kan kunskapen utvecklas i organisationen.

Bland de förbättringsförslag som deltagarna gav inför kommande ledarskapsutbildningar nämndes: chefshandledning under utbildningen, att involvera deltagarnas arbetsplatser i de inlämningsuppgifter som ingår i kursen och att chefer tydligt klargör syfte och mål när de låter medarbetare delta i utbildningar.

Framgångsfaktorer

Inför planering av framtida utbildningssatsningar visar de samlade erfarenheterna på följande framgångsfaktorer:

- Fysiska föreläsningar och erfarenhetsutbyte.
- Stöd i form av tid från arbetsgivaren för att kunna klara alla delar i kurserna.
- Praktisknära examinationsuppgifter som är till nytta i arbetet.
- Avstämningsmöten med lärosäten och Socialstyrelsen där frågor och erfarenheter om informationsspridning, formalia, former i utbildningarna och enkätsvar med deltagarnas synpunkter kan diskuteras.

Utmaningar

Både deltagare och lärosäten har påpekat att utbildningen innehöll för många olika områden att ta del av. Detta innebar att vissa delar av utbildningen blev alltför ytlig.

Fler fysiska träffar och reflektion med kollegor efterfrågas, samtidigt som bristen på tid uppgavs vara ett problem.

Erfarenhetsutbyte mellan deltagare efterfrågas för att den nya kunskapen ska ha tid att sätta sig i organisationerna.

Utbildningen för socialsekreterare

Utbildningens syfte var att stärka yrkeskompetensen i den sociala barn- och ungdomsvården, med förhoppningen att därmed skapa förutsättningar för en ökad personalstabilitet. Den främsta målgruppen var socialsekreterare som genomgått introduktionsfasen, men ännu inte hunnit bli erfarna. Utbildningen skulle genomföras så att den förvärvade kunskapen skulle kunna tillämpas i verksamheterna. I utbildningen ingick följande områden:

- Förmåga att utreda, analysera och bedöma behov samt välja och följa upp insatser.
- Befogenheter i myndighetsutövning
- Samverkan med andra i utredningsarbete
- Risk- och skyddsfaktorer
- Metoder för delaktighet
- Kunna söka kunskap och beskriva evidensbaserad praktik
- Barnrättsperspektiv, mänskliga rättigheter och lagstiftning om nationella minoriteter och diskrimineringsgrunder.

Utbildningen omfattade 7,5 högskolepoäng på magisternivå. Den gavs på distans via digitala medier som webb-föreläsningar och lärplattformar samt innehöll minst två campusföreläsningar. Utbildningssatsningen omfattade fyra kursomgångar. Avtal skrevs med tre lärosäten: Karlstads universitet, Mittuniversitet och Hälsohögskolan i Jönköping. Dessa administrerade och drev sedan utbildningarna från höstterminen 2016 till vårterminen 2018.

Få deltagare

Antalet socialsekreterare inom den sociala barn- och ungdomsvårds myndighetsutövning i landets kommuner kan uppskattas till drygt 5000⁵ [1]. Målgruppen för denna utbildning var socialsekreterare med grundläggande kunskaper med två års erfarenhet eller mer, vilket uppskattades 2013 till cirka 3000 [1]. Cirka 25 procent av landets socialsekreterare uppskattas därmed ha genomgått utbildningen, vilket kan ses som en låg andel jämfört med förväntningarna. Möjliga orsaker som har nämnts av chefer och av SKL:s nätverk är hög personalomsättning och många vakanta handläggartjänster framför allt i början av utbildningssatsningen. En faktor som påverkade detta ytterligare var det stora antalet ensamkommande asylsökande barn och ungdomar som kom hösten 2015. Av 778 anmälda slutförde 499 deltagare, vilket utgör 64 procent av de anmälda till utbildningen (se tabell 2). Det är en lägre andel jämfört med ledarskapsutbildningen. Avhoppet inkluderar både anmälda som aldrig påbörjade utbildningen och deltagare som hoppade av efter kursstart. De vanligaste orsakerna till avhoppet som de anmälda uppgav till lärosätena var tidsbrist och byte av arbetsplats.

⁵ . År 2013 uppgav 258 kommuner att de sammanlagt hade 4 870 handläggare - omräknat i årsarbetare. (Socialstyrelsen, 2013)

För att så många som möjligt skulle kunna delta utan att resa alltför långt erbjöd tre lärosäten utbildning: nord, mitt och syd. Deltagarna kom från 151 kommuner i landet, vilket innebär att 52 procent av kommunerna har deltagit. Antalet anmälda blev totalt 778 personer. Region syd hade 377 anmälda, följt av region mitt med 314 anmälda. Lägst hade region norr med totalt 87 anmälda, vilket måste anses som mycket lågt. De anmälda från region norr kom nästan uteslutande från de större orterna.

En fjärdedel av kommunerna skickade systematiskt deltagare till de olika utbildningsomgångarna. Antalet deltagare från samma kommun skiftade mellan 1 och 40 deltagare. Mindre kommuner skickade andelsmässigt fler deltagare. Antalet deltagare från de större städerna skiftade också. Högst antal hade Stockholm och Malmö medan Göteborg och Umeå hade mycket få anmälda. Antalet anmälningar var totalt sett högst i början och i slutet av utbildningssatsningen.

Tabell 2. Antal deltagare på utbildningarna

Utbildningsperiod	Antal anmälda			Antal slutförda		
	Tot.	Kvinnor	Män	Tot.	Kvinnor	Män
Omgång 1 Ht 2016	207	202	5	122	119	3
Omgång 2 Vt 2017	191	189	2	120	118	2
Omgång 3 Ht 2017	174	172	2	106	104	2
Omgång 4 Vt 2018	206	201	5	151	148	3
Totalt	778	764	14	499	489	10

Målgruppen var socialsekreterare med minst två års erfarenhet i sin befattning inom den sociala barn- och ungdomsvården.

Knappt en femtedel av deltagarna slutförde inte kurserna. Andelen avhopp var mellan 25 och 40 procent på de olika kurserna⁶ men de skiftade mycket mellan lärosätena. Andelen deltagare som slutförde kurserna ökade i slutet och var högst i de kursomgångar som hade lägst antal deltagare.

Flertalet av avhopparna uppgav enligt lärosätena att de haft svårt att kombinera studierna med sitt heltidsarbete eftersom de haft liten möjlighet till avlastning i arbetet samt till att läsa in material och göra uppgifter på arbetstid. En del hade också bytt arbete. Cirka hälften uppgav att de haft tid både för att delta i fysiska möten och att läsa kurslitteraturen.

Deltagarnas synpunkter

Utvärderingar genomfördes av lärosätena efter varje genomgången kurs. Utvärderingsfrågorna utformades av Socialstyrelsen som tog hänsyn till lärosätenas synpunkter.

Lärosätena delade ut enkäten till alla 778 deltagare vid kursavsluten och 389 besvarade enkäten (50 procent). Den sammantagna svarsfrekvensen blev 50 procent. Även om andelen svarande var låg, kan de svar som gavs förstärka eller nyansera tendenser och synpunkter från andra informationskällor. Över hälften av de svarande hade arbetat i sin nuvarande befattning i 3–10 år

⁶ Avhopp under de fyra kursomgångarna för utbildningen: 40, 37, 39 respektive 25 procent.

(57 procent). En femtedel hade arbetat i 2–3 år och en femtedel i 11 år eller mer.

Svaren från respektive kursomgång skickade lärosätena in i form av excel-filer till Socialstyrelsen. De sammantagna svaren för alla lärosäten sammanställdes av Socialstyrelsen och analyserades gemensamt på terminsvisa avstämningarna.

Deltagarna fick i enkäten frågor om utbildningen som helhet med frågan ”Vilket betyg ger du utbildningen i sin helhet?” enligt en skala från 1 till 5. Alternativet ”vet ej” fanns inte i dessa frågor. Frågor om utbildningens olika delar var ”Vilket betyg ger du xxxx?”. Alternativet ”vet ej” fanns i dessa frågor.

Inledningsvis efterfrågades hur deltagarna hade fått information om utbildningen. Majoriteten hade fått informationen via sin chef (76 procent).

Majoriteten av deltagarna (89 procent) angav alternativerna 3-5 på utbildningen som helhet. På frågan om deltagarna kunde rekommendera utbildningen till andra svarade 70 procent ja. De vanligaste skälen till att utbildningen *inte* kunde rekommenderas enligt deltagarna, var att examinationsuppgifterna var för många och tidsbrist. För låg nivå på utbildningen var ytterligare ett skäl som nämdes, ibland med tillägget att mer oerfarna socialsekreterare dock hade nytta av utbildningen.

På *de webbaserade delarna*, där bland annat föreläsningar och arbete i *läroplattformar* ingick, angav totalt cirka 70 respektive 66 procent av deltagarna alternativerna 3-5.

Deltagarna hade möjlighet att vid utvärderingen ge övriga synpunkter och uttrycka önskemål om förbättringar. Det som tydligast uppskattades var *föreläsningar*. Även kurslitteraturen uppskattades, liksom utbytet med kollegor och föreläsningar om risk- och skyddsfaktorer.

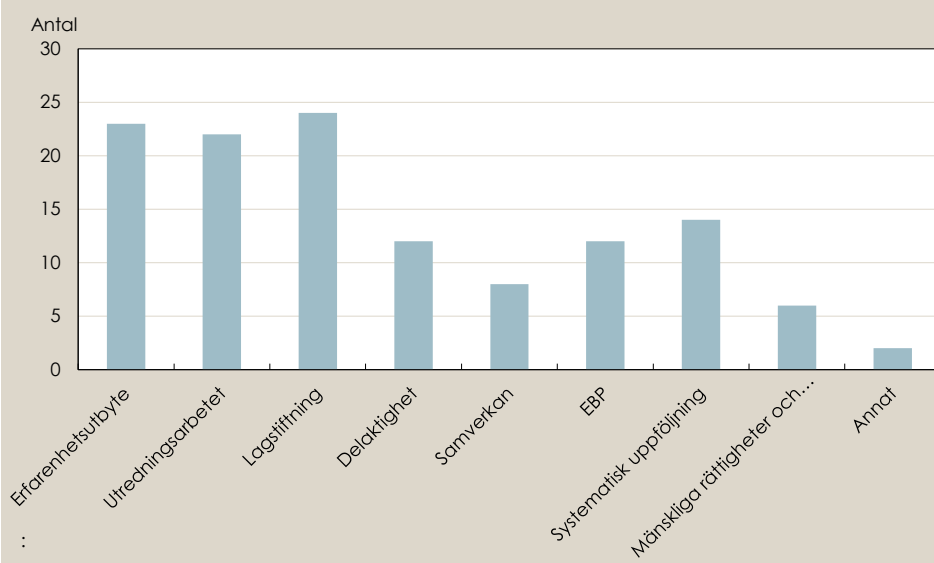
Områden där fördjupning önskades

Främst önskade deltagarna mer kunskap om *lagstiftning* (24 svarande) och *erfarenhetsutbyte* (23 svarande), följt av *utredningsarbete* (22 svaranden). De tydligaste skillnaderna i svaren tid i yrket var att de med längre tid i yrket önskade mer kunskap om lagstiftning och de med kortare tid önskade mer kunskap om utredningsarbete. Se figur 2.

Deltagarna önskade även fördjupning i teman om yrkesrollen som *samtalsmetoder*, *utredningsmetodik* och *uppföljning* av insatser. *Kunskap om barn, barns utveckling* tillsammans med *risk och skyddsfaktorer* nämdes också av flera.

Figur 2. Vilka områden i utbildningen skulle du vilja fördjupa dig i?

Områden och antal svarande n=50 - Flera alternativ kunde anges



Stärkande för yrkesrollen

Sammantaget ansåg drygt hälften (62 procent) av de svarande att utbildningen hade stärkt dem i rollen som socialsekreterare inom myndighetsutövning. Andelen ökade något med tiden.

Majoriteten ansåg att kurserna var relevanta (83 procent) och tydligt kopplade till det dagliga arbetet (89 procent). Även denna andel ökade något för varje omgång.

Förändringsförslag inför kommande utbildningar

Bland förslagen på förändringar av kursen märktes framför allt synpunkten att *utbildningen skulle omfatta färre områden* för att öka möjligheterna till fördjupning. I början framfördes kritik mot oklara uppgifter och en svåränvänd lärplattform. Detta tog lärosätena till sig och gav fler och tydligare instruktioner inför kommande omgångar.

Så gott som alla ansåg att eventuella framtida utbildningar kunde utvecklas både till form och innehåll. Alternativ som nämndes var framför allt erfarenhetsutbyte, följt av webbföreläsningar och därefter litteratur.

I kommentarerna sas att man uppskattade möjligheten till kompetensutveckling på högskolenivå men var kritisk till den tidskrävande formalia som examinationsuppgifterna för högskolepoäng kräver.

Deltagarnas möjligheter att delta

I de enkätundersökningar som genomfördes av lärosätena efter varje kursomgång svarade en knapp tredjedel att de hade tid att både delta i fysiska möten och att läsa kurslitteratur. Kursdeltagarnas möjlighet att ta del av webbföreläsningar, att läsa och att göra uppgifterna på arbetstid skiftade. I de öppna

svarsalternativen uppgav många att de enbart studerade på fritiden. Den vanligaste kommentaren var att tiden inte räckte till. Ingen deltagare hade fått någon vikarie. Drygt 70 procent svarade trots detta att studietakten med föreläsningar kombinerade med uppgifter under cirka tre månader fungerade bra.

Möjligheter att använda kunskaperna

Deltagarnas möjligheter att använda de nya kunskaperna i sin organisation och synpunkter inför framtida utbildningar samlades in genom en enkätundersökning som skickades ut till alla deltagare våren 2018. Webb-enkäten skickades ut av lärosätena på uppdrag av Socialstyrelsen. Eftersom endast 54 personer svarade ska resultaten tolkas med försiktighet. Den största andelen svarande hade arbetat i 2–4 år (24 svarande) följt av 8 år eller mer (17 svarande). De flesta svarande kom från mindre och medelstora kommuner (46 svarande).

Som möjligheter för att använda de kunskaper som utbildningen gett nämndes främst *stöd från chef*, oavsett deltagarnas tid i yrket (24 svarande), följt av *eget handlingsutrymme* (21 svarande) vilket ökade med tiden i yrket.

Vilka kunskaper används mest?

Deltagarna tillfrågades om vilka områden från utbildningen de använde idag. Svaren kunde anges på en femgradig skala från ”stämmer inte alls” till ”stämmer helt”. *Risk och skyddsfaktorer*, följt av *utredningsmetodik* användes mest. Kunskaper om samverkan, mänskliga rättigheter och evidensbaserad praktik användes minst.

Hinder för att använda kunskaperna

Hinder för att använda de nyförvärvade kunskaperna var framför allt *bristande tid* (37 svarande), oavsett tid i yrket, även om hindret minskade med antal år i yrket. Bristande tid återfinns i de andra undersökningarna också. Därefter angavs *bristande handlingsutrymme* (16 svarande). *Bristande stöd från chefer* ansågs som ett större hinder för deltagare med upp till fyra år i yrket. Detta hade även lärosätena uppfattat av deltagarna vara ett hinder.

Intervjuer med deltagande socialsekreterare och chefer

En fördjupad intervjuundersökning om deltagarnas synpunkter på kursen samt deras möjligheter att använda den nya kunskaperna i sin organisation genomfördes under våren 2018. Sammanlagt intervjuades *tolv deltagare och tre chefer* från olika delar av landet. De arbetade i olika stora arbetsgrupper och kommuner. Spridningen i ålder och tid i yrket var stor.

Deltagarnas förväntningar på utbildningen hade varit att fördjupa sina kunskaper om barnavårdsutredningar och få möjlighet att reflektera över sitt arbete. De ansåg utbildningen som relevant för arbetet och den fick medelvärde 4 på en femgradig skala. Särskilt uppskattades *föreläsningar* och *gruppdiskussioner* med goda möjligheter till utbyte av erfarenheter.

En återkommande synpunkt var att innehållet i utbildningarna är viktigare än akademiska formkrav för att stödja socialsekreterarnas kunskapsutveckling.

Tidsbristen upplevdes som ett påtagligt problem. Antalet inlämningsuppgifter och antal böcker som skulle läsas ansågs som alltför tidskrävande och betungande.

De intervjuade uppgav att stödet från chef/arbetsplats främst handlade om att kunna styra sin tid på egen hand. Ingen hade fått avlastning i form av exempelvis färre ärenden. Den person som uppskattade utbildningen mest var också en av de få som uppgav sig ha fått tillräckligt med arbetstid för att göra inlämningsuppgifterna.

Positiva erfarenheter av utbildningen

Deltagarna uppgav som positiva erfarenheter av utbildningen att de

- fått en stärkt självkänsla som bidragit till att de har känt sig lugnare och mer professionella i bemötandet med klienter
- uppskattat att få en fördjupad kunskap om det direkta arbetet med utredningar och om samtal med barn
- blivit mer medvetna om vad de ska lägga vikt vid i samtal med barn och att de fått kunskap om vilken litteratur som finns i ämnet
- fått mer förståelse kring BBIC.

De intervjuade cheferna ansåg att utbildningen var relevant. För några deltagare hade erfarenheten av att delta i utbildningen avskräckt från fortsatta studier eftersom det varit krävande att kombinera studierna med arbetet.

Deltagarna listade arbetsbelastning, personalbrist samt avsaknad av rutiner och strukturer som främsta hinder för att ta till sig kunskaperna.

Inför framtida kompetenssatsningar till socialsekreterare såg cheferna behov av:

- vägledning i hur utredningar ska skrivas
- material och stöd att använda på arbetsplatsen snarare än externa kurser
- mer riktade satsningar från Socialstyrelsen om hur verksamheterna praktiskt ska gå tillväga när de använder BBIC.
- att höja chefers och gruppledares kompetens i att handleda socialsekreterare i utredningsarbetet.

Generellt angav de intervjuade att kunskaperna från utbildningen sällan spreds från kursdeltagarna till kollegerna i deras respektive verksamheter. När det skedde var det i samband med APT eller ett enhetsmöte.

Avstämningar med lärosätena

Socialstyrelsen genomförde fem avstämningsmöten med lärosätena. I tre av dessa deltog representanter från SKL. Teman var bland annat personalsituationen inom socialtjänsten, marknadsföringskanaler, behovet av att deltagarnas chefer informeras om att utbildningen kräver tid för inläsning och examinationsuppgifter, avhopp, resultaten av utvärderingarna och formalia. Sista

mötet ägde rum den 13 juni 2018. På agendan stod då utbildningen som helhet, lärosätenas erfarenheter av deltagarnas kunskaper lärosätenas möjligheter att arbeta med delaktighet samt användning och spridning av kunskaperna i verksamheterna.

Lärosätenas erfarenheter från utbildningarna

Många av deltagarna saknade beredskap i form av tid för att delta i en kurs med examination, samtidigt som de arbetade i sin ordinarie verksamhet. Även om många deltagare avsatte tid för studier inom arbetstiden, noterade lärosätena att deltagarna inte hade kunnat utnyttja den avsatta tiden på grund av en pressad arbetssituation. Grupparbeten mellan de fysiska träffarna utfördes inte i önskad utsträckning på grund av svårigheter att hitta gemensamma tider för deltagarna. Lärosätena såg även att tidsbristen påverkade deltagarnas arbete med examinationsuppgifterna då det var tydligt att deltagare inte använt kurslitteraturen i analyserna. Svårigheterna att få tid till studierna har även angivits av deltagare som största orsaken till avhopp.

Lärosätena anser inte att kursinnehållet och litteraturen varit för omfattande, däremot att den har innehållit för många olika delar för att motsvara 7,5 högskolepoäng.

Det var svårt för lärosätena att få till ett kursinnehåll på "rätt" nivå eftersom deltagarnas erfarenheter och kunskaper varierade stort. Utbildningen riktade sig till socialsekreterare med ett fåtal år i yrket. Under vissa kursomgångar hade en femtedel av deltagarna mycket lång erfarenhet och för dem upplevdes kursen som mindre givande, vilket lärosätena ansåg påverkat deras engagemang i studierna negativt.

Under den sista kursomgången fick lärosätena mer positiv återkoppling från deltagarna än under tidigare omgångar. Orsakerna kan enligt lärosätena ha varit flera: att utbildningen blivit bättre över tid, att arbetssituationen i barn- och ungdomsvården blivit lugnare och att målgruppen, socialsekreterare med endast ett fåtal i yrket, dominerade bland deltagarna.

Lärosätenas iakttagelser av deltagarnas kompetens

Lärosätena noterade att deltagarna

- har god kompetens kring barnvårdsutredning och analys
- har bristande kunskaper om risk- och skyddsfaktorer
- har bristande kunskaper om insatser, både vad gäller innehåll, val av insatser och insatsernas effekter
- saknar färdigheter i både det akademiska skrivandet under utbildningen och i hur man dokumenterar i myndighetsutövningen.

Kommuner som inte deltagit i utbildningen

Av landets 290 kommuner deltog 150 kommuner i utbildningssatsningen. Av de kommuner som inte deltog var majoriteten små eller mindre kommuner och region norr dominerade.

För att ta reda på varför vissa kommuner inte deltog tillfrågades chefer för socialtjänsten i tio slumpmässigt utvalda kommuner, varav sex svarade. De

fick frågor som: Kände de till utbildningarna? Om de kände till dem, varför deltog de inte?

Utbildningen var känd i kommunerna. De vanligaste orsakerna till att kommunerna inte hade deltagit var hög arbetsbelastning och många nya i yrket. I en kommun angavs att medarbetarna själva valt bort utbildningen då den var känd för att vara tidskrävande. En norrlandskommun angav långa avstånd som skäl till att inte delta.

Sammanfattning av socialsekreterarutbildningarna

Sammanfattningsvis visar enkäter och intervjuer i stort en samstämd bild av deltagarnas och chefernas erfarenheter av utbildningen. Innehållet överensstämde med de behov som socialsekreterare med ett fåtal år i yrket efterfrågar. Majoriteten av deltagarna blev stärkta i sin roll som socialsekreterare. Uppgifterna var praktisknära och erfarenhetsutbyte ansågs viktigt.

Resultaten från enkäter, intervjuer med deltagare och avstämningar med lärosäten visar på följande:

Framgångsfaktorer

- Kompetensutveckling i form av studier på akademisk nivå med formalia och examinationer, som denna utbildningssatsning innebar, visade sig vara en bra och kvalitetssäkrad grund för socialsekreterare. Fysiska föreläsningar och möjligheter till reflektioner med kollegor uppskattades mest.
- Möjlighet att studera på arbetstid.
- Tydlig information om kursinnehåll och uppgifterna samt stöd i IT-verktygen från lärosätena.
- Avstämningsmöten med lärosäten och Socialstyrelsen där frågor och erfarenheter om informationsspridning, formalia, former i utbildningarna och deltagarnas synpunkter från enkätsvar kan diskuteras.

Utmaningar

- Både deltagare och lärosäten har påpekat att utbildningarna innehöll för många olika delar, vilket medförde att vissa delar av utbildningen blev för ytliga.
- Deltagarnas skiftande tid i yrket visade på svårigheter att nå målgruppen så att alla deltagare skulle uppleva att de hade nytta av utbildningen.
- Hänsyn behöver tas till diskrepansen mellan chefernas och deltagarnas syn på hur stor del av kompetensutvecklingen som ska ske inom ramen för arbetet är stor. Det gäller tid för inläsning av litteratur samt tid för att göra examinationsuppgifter.
- Diskrepansen mellan deltagarnas syn på sina kunskaper jämfört med lärosätenas uppfattning var ofta stor. Många deltagare angav att utbildningen var på för låg nivå medan analyserna i examinationsuppgifterna visade på motsatsen. Den huvudsakliga orsaken var enligt lärosätena att deltagarna inte tagit tillräcklig del av kurslitteratur för att koppla sitt dagliga arbete till teoretiska resonemang.

- Många deltagare påpekade att det hade saknats tid eller organisatoriska förutsättningar för att använda ny kunskap. Chefers stöd och engagemang för att öka handläggarnas kompetens och att använda deras ökade kunskaper i verksamheterna behöver uppmuntras.

Erfarenheterna ovan överensstämmer i stort med de tidigare högskoleutbildningar som Socialstyrelsen upphandlat för LSS-handläggare och som genomfördes under 2013–2016.

Slutsatser och diskussion

Den sociala barn- och ungdomsvården har under en längre tid haft behov av att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap och en ökad personalstabilitet.

Syftet med utbildningssatsningarna har varit att dels ge socialsekreterare yrkesspecifik kompetens som påbyggnad till socionomutbildningen, dels stärka ledarkompetensen. Utbildningarnas innehåll har motsvarat dessa syften men behoven är fortsatt stora. Dessa satsningar tillkom i ett läge då socialtjänsten befann sig i ett mycket ansträngt läge både vad gällde hög personalomsättning och flyktingsituationen 2015-2016. Utbildningarna skulle troligen i ett lugnare läge kunnat ha både fler och mindre pressade deltagare. Idag har situationen stabiliserats något, vilket gör det möjligt att dra erfarenheter för kommande satsningar.

Ledarskapsutbildningarna

Utbildningarna stärkte cheferna i deras ledarskap, vilket även påverkade arbetsgrupperna positivt. Upplägg och innehåll för en gemensam grundläggande utbildning särskilt riktad till chefer inom socialtjänsten efterfrågades starkt och borde tillvaratas. Ledarskapsutbildningen har gett verktyg för att leda en lärande organisation. En satsning på fortsatt ledarskapsutbildning ger fler ledare möjlighet att förbättra sitt ledarskap. Det ökar även möjligheterna för att kommande utbildningssatsningar för socialsekreterare bättre kan tas tillvara. Chefers stöd och engagemang behövs för att öka handläggarnas kompetens och för att använda deras ökade kunskaper i verksamheterna.

Socialsekreteraruutbildningarna

Utbildningen motsvarade till stor del behoven hos socialsekreterare med ett fåtal år i yrket. De hade dock svårt att hinna med att läsa in kurslitteraturen och att genomföra examinationsuppgifterna på grund av en pressad arbetssituation.

De områden som de önskade en fördjupning i var *samtal och relationer, barns och ungas utveckling* samt *utredningsarbetet*. Dessa områden överensstämmer med de behov som SKL beskrev i en kartläggning 2013 [2] och nämns återkommande, både av oerfarna och erfarna handläggare.

Kunskapsområden som behöver fördjupas hos såväl handläggare som arbetsledare och chefer är *uppföljning av insatser* samt *uppföljning och utvärdering* och *evidensbaserad praktik*, vilket också överensstämmer med SKL:s kartläggning [2].

Långsiktiga och strukturerade satsningar behövs

Den samlade erfarenheten av dessa utbildningar pekar på att det finns ett behov av kompetensutveckling för chefer och medarbetare inom den sociala barnvården. Eventuella liknande satsningar kan bli mer långsiktiga för att kunna ingå i kommunernas kompetensplanering för att möta det behovet och

därigenom främja utvecklingen mot en mer kunskapsbaserad socialtjänst. En nationell ledarskapsutbildning som grundar för detta kan vara ett sätt.

På regional och lokal nivå skulle regionala stödstrukturer inklusive FoU-miljöer kunna bidra genom att underlätta implementering av den kunskap som förmedlas genom utbildningarna, inte minst i mindre kommuner.

Former av strukturerat erfarenhetsutbyte, som tydligt uppskattas av deltagare i alla utbildningar, kan vara ett sätt att både koppla till ny kunskap och till att använda seniora deltagare i kompetensutveckling. Kompetensutveckling är en komplex sammansättning av bland annat kunskap från utbildning, erfarenheter från yrkesutövning samt organisatoriska förutsättningar för att införa ny kunskap och nya arbetssätt i verksamheterna. FoU-miljöer kan vara behjälpliga i former för hur ny kunskap kan kopplas till det dagliga arbetet. I de fall följden blir att nya arbetssätt eller metoder ska införas, kan FoU-miljöer både bli stöd i implementering och i uppföljning.

Verksamheter som har sänt medarbetare på utbildning har ofta saknat beredskap för att använda de nya kunskaper som kursdeltagarna förvärvat. Ett första kortsiktigt steg kan vara att låta ledarskapsutbildningen leva vidare på nationell nivå. Ledarskapsutbildningen har visats ge redskap för lärande organisationer, vilka även kan underbygga strukturerad kompetensutveckling för medarbetarna både internt och externt.

Flera statliga nationella initiativ har tagits samtidigt för att höja kompetensen och minska personalomsättningen inom den sociala barnvården⁷. Inför kommande satsningar kan de samlade erfarenheterna från alla dessa initiativ ge en helhetsbild av behov och möjligheter.

⁷ Förutom denna utbildningssatsning har Socialstyrelsen även haft uppdrag som webb-baserad yrkesintroduktion, statsbidragssatsningen och bemanningssatsningen.

Referenser

1. Socialstyrelsen (2013) Kompetenssatsning inom den sociala barn- och ungdomsvården.
2. SKL (2013) Stabilitet som kompetensstrategi för social barn- och ungdomsvård.