

SkolLedaren

SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUNDS TIDNING

NR 3 MAJ 2021

KUNSKAPSTAPP

UTBILDNINGS-
SKULDEN STOR
EFTER PANDEMIN

JÄV

VET DU
VEM DU KAN
REKRYTERA?

FRAMGÅNG

STABILT
LEDARSKAP
GER KVALITET

Vicky Lindeborg, rektor
på Högby skolan i
Hemse, Gotland.

NY ORGANISATION RÄDDADE SKOLAN

"Vi är faktiskt ganska stolta, för vi känner att det är stabilt. Vi är inte felfria men vi märker ett lugn."



NATUR &
KULTUR

Undervisa heldigitalt!

Med Digilär får du hela paketet
– högkvalitativt undervisningsmaterial,
intuitivt gränssnitt och inkluderande
funktionalitet. Välkommen in och prova!



Prova
i 30 dagar
utan kostnad!
nok.se/digilar



ARBETSMILJÖ. Efter fem år är endast 22 procent av rektorerna kvar på samma skola. Nu kräver vi en nationell handlingsplan för att skapa ett hållbart ledarskap, skriver **Matz Nilsson**.

Tre steg för att skapa ett hållbart ledarskap

I dag lämnar sex av tio rektorer sitt uppdrag inom tre år. Efter fem år är endast 22 procent av rektorerna kvar på samma grundskola. Vi har en nationell ledarkris inom svensk skola! Nu kräver vi en nationell handlingsplan som fastställer vilka åtgärder som är nödvändiga för att skapa ett hållbart ledarskap. Både när det gäller den psykiska och fysiska arbetsmiljön. Ledarskapet måste vara varaktigt över tid för förskolan och skolan som organisation.

Det är tre viktiga områden som direkt berör skolledarnas uppdrag och förutsättningar för detsamma. För det första behöver vi ett omtag när det gäller skolans styrning. Rektors utmaning är att hantera motstridiga krav och förväntningar. Staten behöver därför ta ett ökat ansvar för resurstilldelningen för att säkra kvaliteten. Om den part som formulerar målen även tar ansvar för att resurssätta verksamheten skulle skolledarnas komplexa uppdrag förenklas väsentligt. I en ny styrmodell måste uppgifternas omfattning ses över och kärnan i uppdraget behöver tydliggöras och övriga delar tonas ned. Dagens styrmodell har tjänat ut.

REGERINGEN MÅSTE, för det andra, tillsammans med skolans huvudmän snabbt ta fram en åtgärdsplan för en långsiktigt hållbar arbetsbelastning. Tillsammans med aktiva skolledare har nyligen en forskningsrapport identifierat ett antal områden där vi behöver hitta lösningar för att säkerställa skolledares hälsa.

Att med jämna mellanrum arbeta mer än en normal arbetsvecka är en självklarhet för skolledare. Men när arbetstiden ständigt är lång och möjligheterna för återhämtning är små, kan det få långtgående konsekvenser. Skolledarens semesteruttag har förändrats och en sammanhållen sommarsemester för många skolledare är ett minne blott. Många måste bryta semestern för att rekrytera ny personal och ta myndighetsansvaret för verksamheten, eftersom allt för

många rektorer saknar ett tillförordnarskap som en backup under semestern.

I vår medlemsenkät uppger 36 procent av alla skolledare i grundskolan att de blivit utsatta för hot eller våld. 48 procent har blivit utsatta för kränkningar och kvinnor är generellt mer utsatta än män. Vanligast är att bli hotad i ett fysiskt möte, men en dryg fjärdedel hänvisar till sociala medier. Därför är det viktigt att skyndsamt få en lagändring som ökar straffen när för skolledare utsätts för kränkningar, hot eller våld i samband med sin yrkesutövning.

DEN PÅBÖRJADE SATSNINGEN på högre löner med ett rektorslönelöft måste, för det tredje, slutföras. Satsningen har hittills inneburit ett lärarlönelöft. Det innebär att ansvarsavståndet, löneskillnaden mellan rektor och bäst betald lärare, på många håll är för litet eller till och med omvänt. Vi har samlat 2 000 namnunderskrifter från verksamma skolledare som förväntar sig förändring.

Jag hoppas att vi får till en förändring av den nuvarande styrningen av svensk skola. Inte tillbaka till den stagnerade statliga styrningen vi hade 1992, utan en ny statlig styrning som säkerställer ett utbildningssystem av hög kvalitet och med de resurser som krävs för att hög måluppfyllelse.

En modell där förskolan och skolan präglas av en tillit och fokus ligger på verksamheternas uppdrag och syfte och elevernas individuella uppdrag. Där de professionella skolledarna ges förutsättningar för att kunna fokusera på sitt kärnuppdrag – att leda en pedagogiska organisation där fler barn och elever med framgång har förutsättningar att klara av sin förskola och skola.

MATZ NILSSON

Förbundsordförande



Att få förtroendet att företräda förbundet de kommande tre åren.



Att regeringen ännu ej genomfört ett nationellt skolledarlönelöft.



Innehåll #3/2021

4 Nyheter 16 Porträttet Vicky Lindeborg 14 Reportage Jäv 18 Intervju Henrik Eriksson 20 Forskning Lars Svedberg, Katarina Roos och Olof Johansson: Skolchefen i kläm mellan nationell och lokal kontroll 24 Krönika Maria Nicolai: Det finns gränser – så tack för mig 25 Böcker 29 På din sida Maria Andrén Bergström 31 Sista ordet Kerstin Weyler

Kunskapstapp efter

Elever, lärare och skolledare kämpar på under coronapandemin. Trots det växer oron för ett växande kunskapstapp, en utbildningsskuld.

UTBILDNINGSSKULD. Säg pandemi och ordet skuld följer allt oftare i samma mening. I skolans värld talas det om en utbildningsskuld i spåren av distansundervisning, hög frånvaro och ryckiga beslut kring hur skolorna ska agera under pandemin. Är det så verkligen så illa?

Marie Svensson, rektor vid Bryggeriets gymnasieskola i Malmö, svarar ett definitivt ja på den frågan. Hennes erfarenhet är att eleverna haft det svårt under pandemin, "många har farit illa framför sina skärmar." Att distansundervisning fungerar dåligt har hon tyckt från första stund. Eleverna lär sig mindre och lärarnas arbetsmiljö försämras när den normala kontakten med elever och kolleger bryts.

– Vi människor är sociala varelser, det här funkar inte. På min skola såg vi snabbt hur eleverna bytte till horisontellt läge och hur katter, hemarbetande föräldrar och syskon skymtade på skärmen.

HON TROR INTE att det går att reparera ett kunskapstapp som dessutom påverkar flera årskurser. På hennes skola är strategin så här i slutet av vårterminen att peppa eleverna efter bästa förmåga. Skolan samlas kring att eleverna ska få med sig något positivt efter en omvälvande och svår tid.

– Vi måste giuta mod i våra elever i stället för att de ska gräma sig över det som gått förlorat.

Marie Svensson är förvånad över hur snabbt distansundervisning blivit en smittskyddsåtgärd som få ifrågasätter.

Fokus borde i stället ligga på åtgärder som gör att skolorna kan hålla öppet, anser hon.

I samband med sportlovet kritiserade hon att Smittskydd Skåne rekommenderade en veckas distansundervisning för alla högstadi- och gymnasieelever efter lovet. "Varför ska det gälla även barn som knappast kommer utanför lägenheten under lovet och vars föräldrar varken har resurser att ge sina barn skidresor, egna rum eller stöd i skolarbetet?" skrev Marie Svensson i en uppmärksamrad debattartikel i Kvällsposten.

HON PÅMINNER OM att skolans uppdrag är att verka för alla elevers rätt till kunskap oavsett hemförhållanden.

– Under pandemin växer gapet. Elever, vars föräldrar kan hjälpa till i studierna, ser till att det finns näringsriktig mat till lunch och har koll på att barnen går en promenad under dagen, gynnas, säger hon.

På Bryggeriets gymnasieskola har de elever som behövt vara i skolan alltid varit välkomna. Strävan har hela tiden varit att hålla öppet för så många elever som möjligt.

Skolledaren låter frågan om utbildningsskuld gå vidare till Fredrik Malmberg, generaldirektör för Specialpedagogiska skolmyndigheten, SPSM.

– Ja, självklart leder inställda lektioner, distansundervisning och hög frånvaro till en utbildningsskuld, svarar han och fortsätter:



Fredrik Malmberg.

– Man ska inte tro att distansundervisning är samma sak som lektioner i klassrummet. För de flesta elever

försämras kvaliteten och svårast är det för elever med funktionsnedsättningar. Alla har heller inte en hemmiljö som man vill visa framför kameran.

FREDRIK MALMBERG VILL tala klarspråk om de utmaningar som följer i pandemins spår. Svensk skola har klarat många svårigheter, men utbildningsskulden finns där. Det gäller som han säger att "hålla två saker i huvudet samtidigt."

– Skolsverige har gjort ett fantastiskt jobb i pandemin men det betyder inte att det inte finns problem och utmaningar. Allt är inte rosenströande, det blir ett kunskapstapp även om det inte syns i meritvärdena.



Han uppmanar skolpolitiker och skolans huvudmän att inse situationens allvar och agera efter det. Det gäller att förstå skolans stora behov av resurser och insatser för lärande, specialpedagogik och elevhälsa.

– Skolledarna måste få det som krävs för att kunna göra ett

SKOLVERKET SKA KARTLÄGGA KUNSKAPSUTVECKLINGEN

SKOLVERKET. Regeringen gav förra året Skolverket i uppdrag att genomföra insatser för att stödja skolan under pandemin. Nu har regeringen återkommit med ett kompletterande uppdrag: Skolverket ska genomföra insatser för att hantera pandemins konsekvenser för skolan.

Det handlar om att ta fram kort- och långsiktiga stöd till huvudmän och utbildningsanordnare. Syftet är bland annat att identifiera vilka kunskaper som elever inte har tillägnat sig under pandemin.

Skolverket ska även göra en nationell kartläggning av elevernas kunskapsutveckling. Uppdraget

ska genomföras i samråd med Specialpedagogiska skolmyndigheten och Skolinspektionen. Resultatet ska redovisas senast den 17 december 2021, den 3 juni 2022 och den 16 december 2022.

Beslutet bygger på en överenskommelse mellan regeringen, Centerpartiet och Liberalerna.

pandemin



Vill ha eleverna på plats i skolan. Marie Svensson, rektor vid Bryggeriets gymnasieskola i Malmö, är kritisk till distansundervisning som smittskyddsåtgärd.

FOTO: JENS NORDSTRÖM

bra jobb, säger Fredrik Malmberg.

VID UPPSALA UNIVERSITET beskriver skolforskaren Martin Karlberg lärandet som en social företeelse.

I klassrummet finns ett samspel mellan lärare och elev, och mellan elever, som inte kan uppnås via skärm.

Han hoppas att erfarenheterna från pandemin ska slå håll på "naiva föreställningar" om att elever ska kunna välja hur och var man ska lära sig saker.



Martin Karlberg.

– För enstaka elever kan det kanske vara bra att studera hemifrån men för de allra flesta är det dåligt. Det som är glädjande är att skolorna tagit sitt ansvar och försökt identifiera vilka elever som behöver vara på plats.

Martin Karlberg tror inte att betygsnivåerna kommer att påverkas av situationen under pandemin. Men han varnar för glädjebetyg. Risken är att kraven sänks när undervisningen inte kunnat bedrivas som vanligt.

– Det är viktigt att sätta betyg utifrån elevens färdighetsnivå, det hjälper ingen att låtsas att det gått bra. Gör man det går det inte heller att se vilka som behöver extra stöd, säger han.

MARGARETHA HOLMQVIST

I KORTHET

534 FLER TIMMAR I NYA GRUNDSKOLAN

GRUNDSKOLAN. 534 timmar längre blir den garanterade undervisningstiden i grundskolan när den blir tioårig 2026. Det motsvarar tre timmar undervisning per dag i nya "ettan". Förändringen gäller alla skolformer. Nya ettan ersätter den redan idag obligatoriska förskoleklassen. Om allt går som utredaren Eva Duhran föreslår.

Det kom dock inte något förslag om förlängd skolplikt för utrikesfödda elever, när utredningen *Kampen om tiden – mer tid till lärande*, överlämnades till utbildningsminister Anna Ekström. Det skulle kunna strida mot grundlagen, menade utredaren Anna Westerholm. Mer tid för undervisning kan ha betydelse, men kvaliteten på den är avgörande. Den ordinarie undervisningen kan utnyttjas mer effektivt, anser hon. Däremot kan lovskolan bli obligatorisk för elever som inte riskerar att nå målen. Läsåret förlängs då för de eleverna.



Samtidigt är det nog för somliga mycket bekvämare att diskutera Pisaundersökningen i kubik än att diskutera förhållandena som bidrar till de låga resultaten, inte minst vad gäller läsförståelse. Den absolut viktigaste färdigheten för att lyckas i skolan och klara sig i samhället är läsförståelsen.

Ola Mårtensson, lärare, före detta kristdemokrat och tidigare chef för KD:s riksdagskansli efter debatten om Pisaresultaten. I Altinget.

SEX NYA HEDERSMEDLEMMAR

KONGRESS. En kär uppgift för Sveriges Skolledarförbunds kongress, som hölls i slutet av april, var att utse hedersmedlemmar. Den här gången blev följande tidigare fackligt aktiva medlemmar utsedda: Leena Nystrand, Ragnar Larsson, Hans-Uno Andersson, Eva Bergman, Tom Haglund och Kurt Westlund. Mer om kongressen på sidan 6.

77 900

personer studerar på Yrkehögskolan, enligt siffror från Statistiska Centralbyrån, SCB.

Yrkesutbildning lockar lite längre upp i åldrarna. Förra året ökade antalet som började på en utbildning inom Yrkehögskolan med 26 procent. Intresset är svalare bland blivande gymnasieelever – som vill få högskolebehörighet utan att läsa till några extra kurser. Och dessutom tycker de att yrkesprogrammen är för smala. Det svarar unga i en undersökning av Svenskt Näringsliv om varför de inte väljer att läsa ett yrkesprogram.

HAN FÅR INGVAR LUNDBERG-PRISET

PRIIS. Författaren Per Nilsson har tilldelats Ingvar Lundberg-priset på 100 000 kronor för att ha inspirerat många unga till litteraturen och läsglädje, enligt juryn för priset, som delas ut av Natur&Kultur till minne av Ingvar Lundberg, forskare inom läs- och skrivutveckling och dyslexi. "Författarbesöken i skolan gör mig också ofta påmind om att barn- och ungdomslitteraturen är viktig, kanske viktigare än någonsin", säger Per Nilsson i en kommentar.

Krav på bra förutsättningar

Ny utbildningspolitisk policy engagerade mest på kongressen

En ny utbildningspolitisk policy, förberedelser inför en eventuell ny organisering och oförändrad medlemsavgift de kommande tre åren.

Det är några av resultatet av förbundets kongress som för första gången genomfördes digitalt.

KONGRESS. I slutet av april genomfördes Sveriges Skolledarförbunds 22:a kongress under två dagar, första gången digitalt.

Och med lyckat resultat. Tekniken fungerade som den skulle, inte minst vid omröstningarna.

Matz Nilsson omvaldes enhälligt till en ny tre årsperiod som förbundsordförande. I presidiet blev Erica Andrén, från region Värmland-Dalarna omvald till förste vice ordförande och Daniel Söderberg, Småland-

Blekinge, till andre vice ordförande, en post som han innehaft tidigare.

Den fråga som kanske engagerade mest var den nya utbildningspolitiska policyn. I den slår förbundet fast att de professionella ledarna i förskola och skola måste ges de rätta förutsättningarna för att kunna fokusera på sitt kärnuppdrag. Finansiellt överskott från fristående skolor ska inte kunna plockas ut som vinster utan ska återinvesteras i verksamheterna för att höja kvaliteten, det är kongressens bestämda mening.



Daniel Söderberg är tillbaka som **andre vice ordförande.**

Sveriges Skolledarförbund ska också aktivt följa och medverka i utredningen som ett statligt huvudmannaskap.

I SIN PROPOSITION till kongressen hade förbundsstyrelsen föreslagit att ett nationell

skoldatasystem i form av en skolplattform ska införas. Där fick styrelsen bakläxa, digitala system för utbildning och administration i skolan behöver utvecklas så att det inte tar fokus från huvuduppdraget, menade kongressdeltagarna, men ville inte hur det skulle preciseras.

Staten bör däremot ta ett ökat ansvar för skolans digitalisering.

HOT OCH VÅLD mot skolledare blir alltmer vanligt. I policyns slår förbundet fast att skolledare måste innefattas i de yrkesgrupper (där till exempel blåjuspersonal finns) där det ses som särskilt allvarligt med hot och våld och där straffbestämmelserna måste skärpas.

Förbundsstyrelsen fick grönt ljus för att fortsätta samtala med lärarfacken om en eventuell framtida organisering för alla landets skolledare. Samtalen ska ske utifrån de kriterier som förbundsstyrelsen fastslog

i somras. Samtalen ska till exempel syfta till att skapa en starkare och mer professionell organisation än i dag. Förbundet ska vara en fullvärdig medlem i samtalen och att de ska fokusera på medlemmarnas behov och inte på vad styrelser och kanslier kan ha för eventuella behov.

Kongressen gav förbundsstyrelsen mandat, om styrelsen anser det är nödvändigt, att återkomma till nästa kongress med ett förslag om ny organisering, och om processen kräver det ge förbundsstyrelsen möjlighet att utlysa en extra kongress.

MEDLEMSAVGIFTEN SKA vara oförändrad de kommande tre åren. För yrkesverksamma är det 335 kronor i månaden. Men om premien för inkomstförsäkringen ökar, fick styrelsen carte blanche att höja avgiften i motsvarande grad under kongressperioden.

KERSTIN WEYLER

Lön, miljö, rekrytering och inflytande...

Sveriges Skolledarförbunds vision att samla alla skolledare och vara det självklara valet för Sveriges viktigaste chefer, gäller också för den kommande treårsperioden.

KONGRESS. Följande mål antog kongressen för 2021-2024:

► **Lön** – som ska motsvara ansvaret och komplexiteten i uppdraget.

► **Arbetsmiljö** – skolledare ska ha förutsättningar att bedriva ett framgångsrikt ledarskap.

► **Ledarskap** – skolledare ska ha tillgång till kunskapsmässig breddning och fördjupning under hela karriären.

► **Rekrytering** – Sveriges Skolledarförbund ska ses som det attraktiva förbundet för yrkesverksamma skolledare i försko-

la, skola, vuxenutbildning och andra utbildningsformer.

► **Inflytande och påverkan** – skolledarnas åsikter och erfarenheter ska ta tillvara för att påverka nationellt och lokalt utvecklingsarbete.

Förbundsstyrelsen

Här är förbundsstyrelsen som tillträder den 1 juli:

Matz Nilsson, ordförande, Erica Andrén, förste vice ordförande, Värmland-Dalarna, Daniel Söderberg, andre vice ordförande, Småland-Blekinge, Maria Hahne, Norrbotten, Ellinor Häreskog, Västerbotten, Anders Ringård, Södra Norrland, Ulf Carlsson, Örebro län-Västmanland, Satu Harnesk, Stockholms län med Uppsala län, Kjell Sjöberg, Stockholms

stad med Gotland, Anna Bäckbom, Södermanland-Östergötland, Kristina Ahlström, Västra Götaland Norra, Ulrika Gustafsson, Göteborgsregionen med Halland, samt Torbjörn Hanö, Skåne.

Namninsamling

Sveriges Skolledarförbunds namninsamling för ett nationell rektorslönelöft med drygt 2 000 namn lämnades till utbildningsminister i samband med kongressen. Förbundet upprepade sitt krav på en lönesatsning för Sveriges skolledare, som under de senaste åren inte fått ta del av lönesatsningen på skolans personal. Ansvarsavståndet måste öka, menar förbundet, annars finns det en stor risk att det blir en stor brist på skolle-

dare i framtiden. Redan nu är omsättningshastigheten alldeles för stor enligt Sveriges Skolledarförbund.

Tack från ministern

Riksdagens talman, utbildningsminister Anna Ekström och generaldirektörerna för Skolverket, Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten skickade sina hälsningar till kongressen och tackade Sveriges skolledare för en stor insats under pandemin.

Josefine Fälth, ordförande för Sveriges elevkårer, påminde om att skolledarnas jobb är ovärderligt för landets elevkårer.

– Ert arbete är viktigt och bra för dem, sade hon i sin hälsning.

KERSTIN WEYLER

Digitalisering som leder till mer lärande redan första terminen



Läs mer och boka på www.bravolesson.se

Bättre och bättre undervisning i varje klassrum och online

BRAVOLesson är app-webb-video för lektionsobservationer, kollegialt lärande och feedback till lärare på vetenskaplig grund. Ett verktyg för dig och kärnan i din skolas kvalitetsarbete – att systematiskt utveckla undervisningens kvalitet.

Från 3.950 kr exkl. moms per läsår.



Likarätt

Arbeta praktiskt med
barnkonventionen
Gratis och lätt att använda
Förskola, grundskola,
gymnasium



Olika moduler utifrån ålder och mognad

Lärarhandledningar och elevmaterial
finns för alla moduler



Vårdnadshavare och personal lär sig också

- 30 minuter individuellt
- Personal-/föräldramöte

GRATIS UTBILDNING
likarätt.boiu.se

BARNOMBUDET I UPPSALA LÄN

BoiU

ALLMÄNNA
ARVSFONDEN

Göteborgs nya organisation snart färdig

Nu håller den stora omorganiseringen av grundskoleförvaltningen i Göteborg att gå in på sluttampen. Målet är att Göteborgs rektorer och biträdande rektorer ska få bättre förutsättningar för sitt uppdrag,

GRUNDSKOLAN. I maj/juni ska alla rektorer och biträdande rektorer vara utsedda, i höst ska slutligen organisationen av elevhälsan vara klar.

Grundskolan i Göteborg går från att ha 180 rektorer till 76 som ska svara för två eller tre skolor var. På varje skola ska en biträdande rektor svara för det pedagogiska ledarskapet med ungefär 25 underställda medarbetare.

– Vi gör den här omorganisationen för att skapa rimliga förutsättningar för rektorerna, bland annat när det gäller arbetsmiljön, säger grundskoledirektör Bengt Randén.

ETT AV SKÄLEN till förändringen är att skapa en likvärdig skolorganisation. Skolorna har varierat i storlek liksom antalet underställda som tidigare rektorer hade.

Många tidigare rektorer har nu blivit biträdande rektorer, vilket inte är någon ny titel i Göteborg, poängterar Bengt Randén. Visst fanns funderingar på "titelbytet", men man fann ingen annan lösning.

DE BITRÄDANDE REKTORERNA kommer att ha mycket av rektors ansvar i dag, utan det yttersta, men att det skulle betyda en sämre framtida löneutveckling för gruppen som helhet, kan inte Randén se. Däremot kommer rektorernas löneut-

veckling att stärkas när den rollen uppvärderas.

– Vi för ju de här diskussionerna med parterna och det är viktigt att få en klok och ansvarsfull lönebildning för både rektorer och biträdande rektorer.

BENGT RANDÉN PÅPEKAR också att den nya organisationen innebär att antalet rektorer/biträdande rektorer totalt blir större än tidigare.

Till hösten drar också en flerårig ledarsatsning på skolans chefer igång för att ledarskapet ska stärkas både generellt och individuellt. För även om organisationen ser likartad ut är det självklart skillnad på att vara rektor i de olika delarna av staden.

Skollagen stipulerar att varje skolenhet ska ledas av en rektor. Skälet är bland annat att elever och vårdnadshavare ska veta vem som har det yttersta ansvaret för skolan. Det är inte, menar Bengt Randén, något som tidigare varit ett problem och inte heller framåt. Det handlar om att vara tydlig gentemot vårdnadshavarna vilket uppdrag man har, oavsett titel.

REDAN NU SER staden en liten förbättring av meritvärdena efter att den första förändringen med slopade stadsdelar för tre år sedan. Men det tar nog längre än så att se reella resultat – siktet är ställt på fem år.

Kommer Göteborg att beskrivas som en skolstad igen?

– Ja, jag tycker det, säger Bengt Randén. Vi ger nu rektorer och biträdande rektorer rimliga och vettiga förutsättningar för att göra ett bra jobb.

KERSTIN WEYLER



Vårt uppdrag är att hjälpa er att utvecklas!

Har pandemin satt kompetensutvecklingen på vänt? Det är dags att ändra på det.

Boka uppdragsfortbildning:

**FORTBILDNING FÖR SMÅ OCH STORA GRUPPER • PÅ PLATS ELLER DIGITALT • HANDLEDNING
SKOLUTVECKLINGSANALYS • FORTBILDNING I PROCESS ELLER INSPIRATIONSFÖRELÄSNING
VÄLJ BLAND FÄRDIGA PAKET • DESIGNA ER EGEN FORTBILDNING TILLSAMMANS MED OSS**

Många har inte haft möjlighet att prioritera kompetensutveckling under pandemin. Därför har vi utmanat oss själva för att hitta nya former, frågor, metoder och lärt oss en massa nytt. Vi är experter på lärande. Men vi är också experter på att få lärare och ledare att driva utveckling framåt tillsammans.

Mål, idéer, verktyg, lust och energi.

Vi vill gärna hjälpa er att fortsätta utvecklas. Får vi komma med några förslag på hur ni når era mål? Hör av dig till oss idag så sätter vi igång!

Jag heter Susanne Svensson,
är gymnasielärare och
VD på Lärarfortbildning AB



Digital teknik ger utdelning

”Men arbetet bör vara långsiktigt och nivåövergripande”

I en aktuell avhandling visar Annika Agélii Genlott hur digital teknik kan förbättra elevernas resultat. Nyckeln är att tekniken används på rätt sätt och att lärarna har den kunskap som krävs.

DIGITALISERING. – Det viktigaste är att en skolorganisation, i det här fallet en kommun, leder det långsiktiga arbetet kring digitalisering så att undervisningen förbättras och elevernas kunskap och lärande ökar, säger Annika Agélii Genlott.

– Arbetet bör vara långsiktigt och nivåövergripande. Det ska byggas på att skolorganisationen tar sitt hela ledaransvar, inte bara när det gäller att köpa in digital infrastruktur.

► **Vad krävs för att lärarna ska utveckla digital kompetens?**

– Det bör vara ett kontinuerligt pågående arbete eftersom digitalisering är en föränderlig och ständigt pågående process. Det finns i olika omfattning brister hela vägen från lärarutbildningarna till skolhuvudmännen. Även unga lärarstudenter som är uppvuxna med datorer och internet behöver utbildas och förberedas på att använda digitalisering i undervisningen på ett framgångsrikt sätt.

► **Hur ser du på skollärdarnas roll?**

– I mitt arbete med skolorganisationen fick skollärdarna samma utbildning som lärarna. Det gav gemensamma referensramar och förståelse, vilket visade sig vara värdefullt, säger Annika Agélii Genlott.

– Att aktivt leda och stötta lärare i utvecklingsprocessen är ett komplext uppdrag. Vissa lärare hade mer behov av kontinuerligt stöd från skollärdare och nära kollegor. Andra hade främst utbyte av det utvidgade kollegiet, lärare från andra skolor inom kommunen som deltog i utbildningen.

► **Under pandemin har distansundervisning blivit vanligt.**

Ökar därmed den digitala kompetensen?

– Digitalisering i skolan är så mycket mer och egentligen något helt annat än att undervisa på distans i en krissituation. Jag ser en risk för sammanblandning och att vi tror att ’nu har alla lärare tillägnat sig den digitala kompetens som krävs’, men det är mer komplext än så.

– Det är stor skillnad mellan en situation där läraren undervisar via skärm jämfört med när digital teknik fungerar som förstärkning av pedagogik och förbättrar både undervisning och lärande i klassrummet, säger Annika Agélii Genlott.

MARGARETHA HOLMQVIST



– Ansvar för den digitala utvecklingen kan inte läggas på enskilda lärare, hela skolorganisationen ska arbeta systematiskt och nivåövergripande, säger Annika Agélii Genlott.

FOTO: SKR

Kompetenta lärare gav bättre resultat

I sin doktorsavhandling i informatik vid Handelshögskolan, Örebro universitet, visar Annika Agélii Genlott hur en hel skolorganisation kan utveckla och driva långsiktig och hållbar digitalisering på ett forskningsbaserat sätt.

DIGITALISERING. Hon har tagit fram den pedagogiska modellen

Skriva sig till lärande som även omfattar ett års fortbildning för lärarna. I avhandlingen undersöker Annika Agélii Genlott om modellen och arbetssättet samt fortbildningen leder till förbättrad undervisning och ökade elevresultat.

Detta testades i en klass i årskurs 1 i ämnet svenska, samt genom nationella prov från 500

elever i årskurs 3 i svenska och matematik.

En delstudie i avhandlingen visar skillnaden mellan två grupper tredjeklassare. Båda grupper hade tillgång till digital teknik. Eleverna i den grupp där lärarna saknade utbildning om tekniken hade betydligt sämre resultat än den där lärarna hade rätt kompetens. «

AVHANDLINGEN

► Avhandlingen heter *Designing for Transformational Change in School: Digitalizing the Digitized*

► Länk till avhandlingen: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1478234&dsid=6004>



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND



VI ÄR SVERIGES SKOLLEDARE

- Den ledande professionen

"TRÅNGBODDHET GER GLÄDJE OCH BÄTTRE KVALITET"

Gotlandsrektorn Vicky Lindeborg jobbar nära sina biträdande. Det ger mer arbetsglädje och bättre kvalitet, säger hon. Hon gillar att skruva på organisationen.

AV MARGARETA EDLING FOTO HANS BLOMBERG

Då Vicky Lindeborg blev rektor för Högby-skolan F-9 i Hemse var hon nummer nio på posten, på elva år. Hon var lärare på skolan och hade tagit små steg mot rektorskapet via schemaläggning och rollen som biträdande. Nyfikenhet var en stark drivkraft.

– Jag ville vara med och pillra och skrapa, påverka och bestämma lite. Jag stegrade det hela tiden.

Det var 2018. Ett år senare var hon klar med sin redan påbörjade rektorsutbildning.

Skolan gungade, med oro i personalgruppen och bland elever. I början jobbade hon ensam och saknade kolleger som stöd och bollplank.

En omorganisation ändrade läget.

Nu är hon rektor för ett större skolområde på södra Gotland. Det består av fyra F-6-skolor, med mellan 45 och 100 elever. Plus Högby, som har 330. Hit kommer de flesta av byskoleeleverna då de börjar högstadiet.

PÅ EXPEDITIONEN FINNS inga egna rum. Här sitter nu också de tre biträdande rektorerna. En leder elevhälsoarbetet, de andra ansvarar för två ytterskolor var, och tillbringar minst en dag i veckan på dem. Även förskolans rektorer är samlade här.

– Vi är lite trångbudda, men det är så positivt att sitta alla tillsammans, säger hon. Arbetet blir både roligare och enklare. Man fördelar, och gör det man är bäst på.

Skolledarna har jobbat hårt ihop med personalen för att skapa stabilitet. Kontinuitet och delaktighet är nyckelord, beskriver Vicky Lindeborg. Hon vill vara närvarande och transparent.

– Vi är faktiskt ganska stolta, för vi känner att det är stabilt. Vi är absolut inte felfria, men vi märker ett lugn.

Hon gläds åt en pågående renovering, som ger 1950-talsskolan en ljusare och mer tillgänglig lärmiljö.



ODLARE AV STORA MÅTT

► **Namn:** Vicky Lindeborg

► **Född:** 1973

► **Uppdrag:** Rektor, Sudret, Gotland

► **Personligt:** Man, två barn. Odlare. Självförsörjande på sallad, tomat, paprika med mera. "Blommor är fint men ska jag lägga ner energi vill jag kunna äta det." Promenerar, njuter av blåst vid havet. Lämnar ogärna ön sommartid.

► **Ovanlig merit:** Lumpade i flottan. Tackade nej till Militärhögskolan.

No-salarna var först ut. En mängd åldrat material har rensats bort.

– Vi utgår från hur lärandet går till i dag och vad vi faktiskt använder. Lite kuriosas ska absolut vara kvar, men inte en massa som samlar damm.

En vanlig vecka innebär kvalitetsfrågor och lektionsbesök, berättar hon. Rekrytering är en stor bit. Slit med budgeten, som nu börjar komma i balans. Och oväntade saker dyker upp och ska lösas.

Hon skrattar åt sin egen sammanfattning: Organisation, rekrytering, ekonomi. Det låter jättetråkigt!

Men det är roligt, fortsätter hon. Som då man flyttar en lärare till en annan skola, för att få mer nytta av kompetensen. Först gnisslar det ofta.

– Att sedan se att det blev så himla bra i praktiken. Det gör ju att man bara säger: Jaaa!

SKOLANS ORGANISATION ÄR en högaktuell fråga på ön – inte för första gången. Nyligen föreslog förvaltningen att antalet skolor skulle minska från 36 till 28, mot bakgrund av kompetensförsörjningen, ekonomin och likvärdigheten. Politiken sade nej.

Två av skolorna tillhör Vicky Lindeborgs område. Hon förstår invånarnas protester, men anser att förslaget var gediget.

– Jag har inte hört någon rektor på Gotland som säger att det var ett dåligt förslag. Jag står förstås inte på barrikaderna för att mina skolor ska läggas ner, men något behöver göras.

I dag saknar hon inte behörig personal, men det är en tidsfråga, menar hon. Skollokaler varierar stort i standard.

Nu hoppas hon att politikerna har nya goda idéer.

– Vi får gilla läget. Jag fortsätter pussla med den pengapåse jag har och försöker ge eleverna den bästa utbildning som vi kan. «



Kontinuitet och delaktighet är nyckelord för Vicky Lindeborg. Liksom närvaro och transparens.

**Om du vill undvika
problem när
du ska nyrekrytera**

HÅLL DIG BORTA FRÅN SLÄKTINGAR!

Det händer att rektorer löser rekryteringsproblem genom att anställa släktingar. Men i sådana lägen gäller det att ha koll på reglerna om jäv.

TEXT MARGARETA EDLING

I början av året lämnade skolchefen i Skellefteå sin tjänst, efter att han konstaterats vara jävig vid en rekrytering. Han hade deltagit i en process där hans sambo fick en chefstjänst i kommunen.

I Öckerö blev frågan om jäv aktuell i höstas, då det kom fram att en rektor hade rekryterat släktingar.

I Göteborg ledde tips från en visselblåsare till att staden 2019 utredde en grundskolerektor. Han visade sig ha varit jävig då han anställt flera anhöriga.

Exempel som de här dyker upp då och då i medierna. De är just exempel, det finns ingen statistik om hur vanligt problemet är. Olle Lundin, professor i förvaltningsrätt, Uppsala universitet, har dock intryck av att jävssituationerna ökar. Han får allt fler frågor om jäv från journalister.

– I vissa kommuner verkar det finnas en sådan kultur helt enkelt, säger Olle Lundin. Man tycker inte ens att det är märkvärdigt att regelmässigt anställa fruar och män.

REGLERNA OM JÄV finns bland annat i förvaltningslagen och kommunallagen (se faktaruta på sidan 16). I botten ligger regeringsformens krav på saklighet, opartiskhet och allas likhet inför lagen. Reglerna är tänkta att skydda mot intressekonflikter, och mot misstanken om att beslutsfattare låter sig påverkas på ett otillbörligt sätt. De gäller förtroendevalda och ofientliganställda.

En typsituation som pekas ut i regelverket handlar om familjemedlemmar. Du är i princip alltid är jävig om du deltar i handläggningen av ett ärende som rör dig själv eller en nära släkting, eller om beslutet kan väntas vara till "synnerlig nytta eller skada" för dig eller en närstående.

Det finns också en generalklausul om delikatessjäv. Den tar sikte på lägen där det finns särskilda omständigheter, som gör att utomstående kan misstänka att du är partisk. Uppenbar vänskap kan vara ett exempel.

REKTORER BÖR i sin chefsroll hålla sig borta från nära släktingar, anser Olle Lundin och rekommenderar en försiktighetsprincip. Att anställa nära anhöriga ger problem, för både chefen och organisationen.

Medarbetare och utomstående lär snart ställa en självklar fråga: Var det kvalifikationerna som avgjorde? Det blir också snudd på omöjligt att ta dagliga arbetsledningsbeslut på ett korrekt sätt, beskriver han.

– De ska ha semester, lön och arbetsuppgifter kors och tvärs dagligdags. Och varje beslut som berör personen är en potentiell jävssituation. Det blir utomordentligt svårt att hantera.

Du löser inte jävsproblematiken med att lägga över sådant som lönesättning på biträdande rektor, som du är chef över. I teorin kan du bolla viktiga beslut som rör din släkting uppåt i hierarkin. I praktiken lär det knappast fungera, menar han.

TIDSPRESS VERKAR VARA en förklaring då släktingar får jobb trots jävsrisken. När situationen måste lösas snabbt kan det kännas smidigt och tryggt låta sonen få vikariatet.

– Det har jag hört ganska många gånger, säger Olle Lundin. Då ska man kalla det för vad det är. Det är korruption, inget mindre än så!

Chefer blir ofta arga då jävsfrågan kommer upp, har han märkt. De anser att de kan agera professionellt, även i beslut om närstående. Men man behöver inte ha gjort fel för att vara jävig i lagens ögon.



Om du anställer en nära släkting eller vän kommer medarbetarna, liksom utomstående, snart att ställa frågan om det var kvalifikationerna som avgjorde vid anställningen, menar Ulf Lundin, professor i förvaltningsrätt vid Uppsala universitet.

FOTO: MIKAEL WALLERSTEDT

– Det handlar om hur det ser ut utifrån. Det kan vara en otroligt skicklig person, men han är jävig lik förbannat.

ANN SOFI AGNEVIK är jurist och arbetar med frågor om korruption på Sveriges Kommuner och regioner, SKR. Hon rekommenderar också försiktighet. Men det är inte förbjudet att anställa släktingar, betonar hon. På små orter vore det orimligt att bannlysa anhöriga från jobb i kommunen, som är en stor arbetsgivare.

Enligt lagstiftningen kan man bortse från jäv när frågan om opartiskhet tydligt saknar betydelse. Ann Sofi Agnevik exemplifierar med att fem personer söker en förskollärartjänst. Fyra är utbildade, den femte har förskollärarexamen och är rektorns son.

– Det är klart att han har bäst kvalifikationer. Då kan man bortse från att han är son till rektorn. Huvudsaken är att det är helt transparent.

DU KAN ABSOLUT vara chef för din son, fortsätter hon. Men var beredd på att det kan bli en arbetsmiljöfråga. Ju mindre enhet, desto besvärligare att vara daglig chef.

– Det blir otympligt och det kommer att väcka tankar hos andra medarbetare. Jäv handlar mycket om vad folk kan misstänka och tro.

I övergripande frågor, där arbetstagarna behandlas lika, är släktskap ett mindre problem. Svårare blir det i beslut riktade mot enskilda anställda. Sonens lönesättning bör du till exempel inte befatta dig med.

– Låt ärendet beredas av andra och låt nämnden ta beslutet, råder hon.

Behovet av utbildning blir ofta tydligt när jäv kommer upp i ljuset. Det behövs mer kunskap, anser Ann Sofi Agnevik, som brukar medverka i kurser om ämbetsmannarollen.

I SKELLEFTEÅ UTREDDE en extern konsultfirma rekryteringen av skolchefens sambo. Den kom fram till att problemen hängde ihop med kulturen i förvaltningen.

Närmare fyra av tio medarbetare svarade i en enkät att jäv förkom på deras enhet och att ledningen inte agerade i frågan. Intervjuer visade att ledningsgruppen sällan diskuterade jävsfrågor, men att problematiken uppfattades som vanlig, särskilt i mindre samhällen.

Nu har kommunen spikat en plan för att motverka jäv. Den består bland annat av årlig obligatorisk utbildning om jäv för all personal och stöd till chefer i jävsfrågor. «

Det blir otympligt och det kommer att väcka tankar hos andra medarbetare. Jäv handlar mycket om vad folk kan misstänka och tro.



Ann Sofi Agnevik arbetar med korruption på Sveriges Kommuner och regioner, SKR.

FOTO: THOMAS CARLGREN

JÄV

► På grund av jäv (kommunallagen) får du inte delta i handläggningen till exempel:

► Om beslutet rör dig själv eller din make/maka, sambo, förälder, barn, syskon eller annan närstående.

► Om avgörandet kan väntas medföra synnerlig nytta eller skada för dig själv eller närstående.

► Om det finns någon annan särskild omständighet som kan rubba förtroendet för din opartiskhet.

► Du ska självmant berätta om du inser att du kan vara jävig. Om det är helt klart att frågan om opartiskhet saknar betydelse, kan man bortse från jäv.

► Korruption definieras ofta som missbruk av makt för att skapa fördelar för sig själv eller andra. Korruption, till exempel mutbrott, regleras i brottsbalken.

► Läs mer: Jäv i offentlig tjänst (Statskontoret 2020), Om mutor och jäv, en vägledning för offentligt anställda (regeringen och SKR 2015) samt på www.skr.se/korruption.

Jäv kan kosta chefen jobbet

Jäv kan få arbetsrättsliga följder. Man kan till och med förlora jobbet.

TEXT MARGARETA EDLING

Fackförbundet Ledarna stämde i höstas Nybro kommun till Arbetsdomstolen (AD) för vad organisationen anser är felaktigt avskedande av två äldreomsorgschefer. I målet, som inte har kommit upp än, ingår frågan om anställning av anhöriga.

De senaste decennierna har AD avgjort omkring en handfull mål där jävsfrågor fanns med.

Ur arbetsrättslig synvinkel är felaktigt beslutsfattande en form av misskötsamhet, säger Tomas Björck, jurist på Sveriges Kommuner och regioner. Om chefen tar beslut trots jäv, kan arbetsgivaren se det som ett brott mot skyldigheterna i anställningsavtalet.

– Beroende på omständigheterna i det enskilda fallet kan agerandet få olika konsekvenser. Det kan vara skriftlig varning, uppsägning eller till och med avsked.

ANSVARET FÖR ATT hålla koll på vilka regler som gäller för anställningen är delat, menar han. Där ingår jävsbestämmelserna. Arbetsgivaren är skyldig att informera, i form av riktlinjer med mera. Arbetstagaren ska i sin tur ta del av det och hålla sig informerad.

– Chefer har mindre utrymme än andra medarbetare att göra fel och freda sig med att de inte förstätt, säger Tomas Björck.

Ett anställningsbeslut upphävs inte för att chefen som tog det i efterhand visar sig ha varit jävig. Den lön chefen satte fortsätter att gälla.

MEN OM NÅGON klagar inom föreskriven tid, kan kommunala beslut laglighetsprövas av förvaltningsrätten. Domstolen kan slå fast att ett beslut är ogiltigt på grund av formella fel, till exempel jäv.

– Då måste hela processen tas om. Det kan bli dyrt, särskilt i upphandlingsfrågor, säger Ann Sofi Agnevik, SKR. När det gäller anställningar har kommunen ändå ett åtagande mot dem som anställts. Det kan innebära att de till exempel får skadestånd.

MISSTANKAR OM JÄV kan också bli en fråga för Justitieombudsmannen, JO. Borås kommun fick år 2000 JO-kritik för att en rektor befattat sig med löneförhandlingarna, trots att hans fru berördes av dem.

Sedan kan jäv förstås få konsekvenser på det mer personliga planet. Det är pinsamt att läsa om sig själv i ett jävsavslöjande på lokaltidningens förstasida. «

Rätt verktyg gör jobbet bättre

Upptäck OSA-verktygen

Hos oss finns stöd för en god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats för kommuner, regioner och kommunala företag. Kostnadsfritt såklart!

“suntarbetsliv

Suntarbetsliv drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.



Kommunal.



AkademikerAlliansen



vision



sobona



ledarna

Undervisningsstrategier

Från forskning till framgångsrik undervisning

KONFERENS I GÖTEBORG 13 OKTOBER
OCH I STOCKHOLM 20 OKTOBER,
LIVESÄNDS ÄVEN DIGITALT

Läraryrket är komplext. Skicklig i ämnet och skicklig som ledare – det är kravbilden. På konferensen visar vi hur viktiga båda dessa delar är; den ena förutsätter den andra; den ena bygger på den andra; den ena ger den andra. Moderatoren och föreläsarna visar hur en strukturerad och varierad undervisning kan stötta, motivera och utveckla varje elevs lärande
Detta och mycket mer! Boka konferensen idag!

Ur konferensens innehåll:

- ▶ Metoder för en språkutvecklande undervisning
- ▶ Strukturerad och varierad undervisning
- ▶ Klassrumsledarskap som främjar studiero



Gå 4 så bjuder vi rektor!
Utvecklas tillsammans i ert arbetslag.



Delta var du än är
Se en högkvalitativ live-sändning av konferensen.

Läs mer och boka på
[Lärarfortbildning.se](https://lararfortbildning.se)

LÄRAR
FORTBILDNING AB

"STRATEGISK PLANERING ÄR KONTRA-PRODUKTIV"

Stabilt ledarskap och engagerade medarbetare. Det är nyckelfaktorer för att skapa kvalitet. Men strategisk planering, som många rektorer ägnar tid åt, är direkt skadligt i offentlig sektor, säger kvalitetsforskaren Henrik Eriksson.

TEXT MARGARETA EDLING

Prata om vilka verksamheten finns till för. Förändra löpande i små steg, utifrån vardagliga behov. Sluta med strategisk planering.

Det är några råd från kvalitetsforskaren Henrik Eriksson, professor vid Chalmers tekniska högskola. Han och hans kolleger har studerat vad som kännetecknar verksamheter med riktigt hög kvalitet. Vad gör de – och vad gör de inte?

I boken *Sveriges bästa verksamheter* (2019) sammanfattar han forskningsresultat i lättillgänglig form. Exempelen kommer från olika branscher i privat och offentlig sektor. Från skolans värld lyfter Henrik Eriksson fram ett fristående gymnasium och en kommunal förskola.

TVÅ OMRÅDEN ÄR, enligt forskningen, särskilt betydelsefulla för hög kvalitet: hur verksamheten leds och medarbetarnas engagemang.

– Blir man bra på dem, får man också bra resultat, säger Henrik Eriksson. Men det här med ledning, det får man ofta inte riktigt till i skolan.

Ett tecken på det är den höga omsättningen på rektorer.

– Det man ser på framgångsrika verksamheter är hur stabilt ledarskap de har. Med stor rotation i ledningen går det inte att bygga ett långsiktigt gemensamt sätt att tänka och arbeta. Då får rektorn släcka bränder i stället.

Den gymnasierector som intervjuas i boken beskriver att kulturen på hennes skola sitter "innanför pannbenet, inte i väggarna".



– Motivationen på jobbet är generellt låg i Sverige, säger Henrik Eriksson. Tre av fyra medarbetare är oengagerade, enligt en studie 2017. Han tror att bilden skulle bli densamma om man tittade enbart på skolan.

ENGAGEMANG OCH MOTIVATION gynnas av självstyre, visar forskningen. För lärare kan det gälla områden som undervisning, arbetstid och dokumentation. Ju mer inflytande i den typen av frågor, desto högre engagemang.

Motivationen ökar också om arbetet känns meningsfullt. En skolledare i boken brukade ställa en drastisk fråga till sina anställda: ”Varför ringde inte du och sa upp dig under semestern?”

Henrik Eriksson menar att rektorer bör hålla liv i samtalen om verksamhetens syfte: Varför finns vi till som skola? Leder det vi gör nu i riktning mot målet?

För att skapa kvalitet gäller det att lägga kraften på rätt saker.

– Om vi pratar mer om varför vi gör det vi gör, kanske vi kan börja göra mindre av det som inte gör skolan bättre.

I CHEFENS UPPDRAG ingår att ta reda på vad de anställda behöver för att kunna göra ett bra jobb. Chefen är till för sina medarbetare, inte tvärt om, betonar han.

Kvalitet når man bäst genom ständiga vardagliga förbättringar, som tar avstamp i vad personalen anser behöver förändras. Börja i mycket liten skala, kanske i ett enda klassrum. Följ upp hur det gick, justera, testa igen och sprid det som funkar, råder han. Ju mer experiment desto bättre.

Hoppa över stora projekt, som rullas ut på bred front.

– Det gäller att komma bort från top-down-tänkandet. Vi måste hela tiden skapa det där lärandet och våga utmana systemet för hur vi gör saker.

REKTORER STÅR OFTA i en flod av krav och idéer från politiker, myndigheter och administratörer högre upp i hierarkin. De förväntas lägga mycket tid på kartläggningar och planer som försvinner i vad Henrik Eriksson kallar ”ett byråkratiskt slukhål”. Det gäller att påverka politikerna så att de förstår rektorernas situation bättre, anser han. Det skulle minska efterfrågan på planer som inte får någon effekt.

Strategisk planering är faktiskt kontraproduktivt i offentlig sektor, har forskarna sett. Ju bättre en chef är på strategisk planering, desto sämre kvalitet på verksamheten. Högst kvalitet hittar man i stället i skolor som jobbar med förbättringar i kärnverksamheten och lyckas ta vara på kraften hos medarbetarna.

ALL PLANERING ÄR förstås inte av ondo, förtydligar Henrik Eriksson. Självklart ska rektor ha koll på exempelvis de närmaste årens elevantal och personalläge. Men mycket annat är onödigt. Skolan i sig är ganska stabil, den behöver inte förändras genomgripande för att överleva.

Av tillverkningsföretag krävs mycket större anpassningar, säger han.

– Att gå från förbränningsmotor till elmotor är en jättestor strategisk förändring för bilindustrin. Men skolan är fortfarande utbildning och pedagogik, även om den blir allt mer digital. Det är inga stora strategiska förflyttningar som rektorn behöver sitta och fundera på. «

Hur verksamhet leds och medarbetares engagemang ger hög kvalitet, menar Henrik Eriksson, professor vid Chalmers och kvalitetsforskare.



Det man ser på framgångsrika verksamheter är hur stabilt ledarskap de har.

Skolchefen i kläm mellan nationell och lokal kontroll

Den statliga befattningen skolchef inrättades år 1958, togs bort 1991, men är sedan 2018 åter inskriven i skollagen. En orsak till att den togs bort var att kritiker under tiden före kommunaliseringen hävdade att det fanns för många regler som begränsade skolans möjlighet att fullgöra sitt uppdrag effektivt (Nihlfors, E (2003); SOU 2014:5).

Vid lagändringen 2018 återinfördes kravet på att varje skolhuvudman ska utse en eller flera skolchefer med uppgift att biträda huvudmannen med att tillse att de bestämmelser i lagar, förordningar och myndighetsföreskrifter som gäller för utbildningen följs.

Syftet med vår studie är att analysera hur skolchefer tolkar paragrafen i skollagen och hur de ser på konsekvenserna av lagändringen med avseende på sitt uppdrag och sin roll. I syftet ingår också att undersöka hur skolchefer tolkar och prioriterar sitt ansvar och handlingsutrymme i gränssnittet mellan formulerings- och realiseringsarenan. En webbenkät skickades till personer som vid årsskiftet 2019/20 presenterades som skolchef på kommunens hemsida (svarsfrekvens 65 procent).

STATENS ROLL HAR förändrats från att vara upprätthållare av verksamhet till *uppdragsgivare*. Marknadskrafter har *introducerats* i offentlig verksamhet och med dessa en ideologisk mix som paketeras i begreppet NPM (Svedberg 2016; Johansson & Svedberg 2020). Denna är inte enbart en import av ord och begrepp, utan också av en ideologi, kultur och styrningsmentalitet. Dessa vilar på Milton Friedmans tankar om att vitala samhällsfunktioner ska finansieras med of-

FÖRFATTARNA

Lars Svedberg är docent i pedagogik och legitimerad psykolog. Han har gedigen erfarenhet av ledarutbildning och kompetensutveckling inom offentlig, ideell och privat sektor. Lars forskar om ledarskap och ledning på olika nivåer inom utbildningsorganisationer



Lars Svedberg.

Katarina Roos, är lektor i statsvetenskap vid Centrum för skolledarutveckling, Umeå universitet. Hon är kursansvarig för Skoljuridik och myndighetsutövning i rektorsprogrammet vid Centrum. Katarinas forskning fokuserar på organisation, styrning och ledning i svensk utbildningsförvaltning.



Katarina Roos.
FOTO: MATTIAS PETTERSSON

Olof Johansson är senior professor i statsvetenskap vid Centrum för skolledarutveckling. Han har lång erfarenhet av forskning, utbildning och kompetensutveckling med politiker, skolchefer och rektorer. Olofs forskning bedrivs ofta med internationella kolleger.



Olof Johansson.

fentliga medel, men inte genomföras eller upprätthållas av staten, utan av andra aktörer (Uljen 2021).

En sådan nyliberal policy kännetecknas av privatisering, effektivisering, utvärdering och att ekonomisk rationalitet ges stort inflytande. Givet denna performativa vändning (Hultqvist et al 2018) tillsammans med att den lokala politiken politiserats och förvaltningen professionaliserats (Cregård et al 2018), blir skolchefen en aktör med uppdrag att biträda huvudmannen och *tillse* att det *statliga* uppdraget inte underordnas det kommunala.

FÖR 20 ÅR SEDAN var den typiska skolchefen en medelålders man. Dagens skolchefer är fortfarande medelålders men majoriteten är kvinnor. Frågan är vad detta betyder för skolchefens position och ställning? Här finns paralleller med hur rektorsyrket har förändrats, från ett mansdominerat till ett kvinnodominerat yrke (Söderberg-Forslund 2009).

Tidigare forskning har visat att yrkens status och anseende förändrats när de gått från mans- till kvinnodominerade (Ullman 1997).

Det är inte enkelt att fastslå när de svarande blivit skolchefer eftersom titeln fanns i många kommuner före lagändringen. Majoriteten har blivit det under perioden 2018–2020. De flesta var förvaltningschefer eller motsvarande i samma kommun redan före lagändringen.

Kommunerna har i de flesta fall inte utlyst nya tjänster utan hanterat lagändringen pragmatiskt genom att ge någon i den befintliga organisationen titeln skolchef. Huruvida det betyder ändrade befogenheter är en öppen fråga.

TVÅ TREDJEDELAR AV de svarande menar att diskussionen i den politiska nämnden ännu inte resulterat i att uppdraget specificerats. En tredjedel menar att lag-



Den nationella politikens och debattens fokusering på utvärdering och elevresultat har påverkat arbetsuppgifter visat den nya studien om Sveriges skolchefer.

FOTO: ISTOCKPHOTO

ändringen inte har påverkat deras dagliga arbete, medan närmare hälften menar att den haft viss påverkan, om än i liten utsträckning. De senare svarar att lagändringen bidragit till att skapa tydlighet i uppdraget, ett stärkt mandat och tydliggjort huvudmannens ansvar.

Lagändringen förefaller ha initierat en process mot ökad tydlighet, inte minst vad gäller skolchefens auktoritet och mindset. De mer erfarna skolcheferna ser större förändringar av lagändringen och beskriver att förvaltningschefsuppdraget tonats ned till förmån för skolchefsuppdraget, vilket också verkar påverka deras prioriteringar av arbetsuppgifter. Utbildningsområdet förefaller ha stärkts i förhållande till andra politikområden. Är detta inledningen på en process där det statliga uppdraget vinner terräng?

VARIATIONEN I SKOLCHEFERNAS syn på uppdraget kan beskrivas utifrån olika rollkonceptioner, det vill säga grundläggande och meningsbärande drag i sättet att uppfatta och konstruera tjänstemannarollen. *Väktaren*, som utgör hälften

av de svarande, ser sina roller som mer aktiva eller rent av drivande i förhållande till lagparagrafens formulering.

Det finns emellertid en skillnad mellan de som riktar blicken mot nämnden, vilket är majoriteten, och de som riktar blicken mot verksamhetens följsamhet mot lagar och förordningar. I denna härad finns också *biträdet*, det vill säga de som bistår nämnden och ofta använder just detta ord som explicit hänvisar till skrivningen i den aktuella paragrafen.

Tjänstemannen distanserar sig från den föränderliga politiska dynamiken, tonar ned sin egen roll och fokuserar på att sakligt ta fram underlag för nämnden. Slutligen *spindeln* som vill hålla ihop och länka samman styrkedjan.

Det vi inte vet är om skolcheferna lagar efter läge och växlar mellan rollkonception beroende på situationen eller om de är konsekventa i sitt val av vilken konceptuell logik som ska ges företräde.

SKOLCHEFERNA IDENTIFIERAR LEDNING av rektorer som det mest betydelsefulla arbetsområdet och lägger ned tid i mot-

svarande omfattning. Elevers prestationer, planering och målformulering är de områden som de svarande tycker är näst viktigast, men dessa ges relativt sett mindre tid. Det som tar mer tid än önskat är i nämnd ordning budget och finansiering, politiska, och fastighets- och byggnadsfrågor.

Skolcheferna menar att de prioriterar processfrågor såsom ledning av rektorer och elevers prestationer och delegerar dessa i låg omfattning till mellanchefer. Vad gäller strukturella arbetsområden återfinns dessa både hos skolchefen och som delegerade till mellanchefer.

FÖRVÄNTNINGARNA I FRÅGA om elevernas måloppfyllelse anser skolcheferna vara stort från alla håll, särskilt från den politiska nivån (speciellt ordförande), men även från andra kommunala chefer. Lågst förväntningar upplever de från elever.

Förväntningarna följer ett hierarkiskt mönster och upplevs mest påtagliga från dem skolchefen arbetar närmast, för att sedan klinga av, men fortfarande på en tämligen hög nivå. Indirekt signalerar de

höga förväntningarna sannolikt vad omgivningen anser vara centralt i skolchefsuppdraget.

En klar majoritet av de svarande säger sig ha ett stort handlingsutrymme. I kommentarerna till frågan sågs att tillit liksom en tydlighet i styrkedjan ger ett stort handlingsutrymme – och omvänt.

Några menar dock att handlingsutrymmet är mindre i förhållande till politiken, men större i förhållande till förvaltningen och dess stödfunktioner. I de fall handlingsutrymmet omskärs nämns krympande ekonomi, politiska ”käpphästar” eller en ”sidoordnad styrning från experter”. Det är tänkvärt att det i några fall görs en åtskillnad mellan rollen som skolchef respektive rollen som förvaltningschef. Förvaltningschefens handlingsutrymme upplevs begränsas av ekonomiska ramar men innanför dessa, i rollen som skolchef, förefaller det upplevas större.

DET ÄR SKILLNAD mellan dem som har respektive inte har den högsta positionen inom utbildningsförvaltningen med avseende på upplevt handlingsutrymme. De skolchefer som är underordnade en förvaltningschef har begränsad access till den politiska nivån, och skattar också sitt handlingsutrymme lägre än de som har den högsta chefspositionen inom utbildningsförvaltningen.

Skolcheferna ombads att önsketänka om vilka nya medarbetare man ville anställa. Analytiker/utredare är den mest efterfrågade kategorin, alltså någon som kan hantera data på ett kvalificerat sätt. Betyder det kanske att denna kompetens är svag eller minst utvecklad i de olika utbildningsförvaltningarna?

Den näst mest efterfrågade medarbetaren är en jurist. Sannolikt skapas ett mått av osäkerhet när den juridiska kompetensen inte är tillfyllest.

VAD BORDE INGÅ i en skolchefutbildning? Juridik, förvaltningskunskap och samspel med den politiska nivån är de tre kunskapsområden som nämns flest gånger. Många skolchefer har gått rektorsprogrammet. Den juridik som ingår i det är sannolikt värdefull men kanske inte tillräcklig. I skolchefsuppdraget behövs ju-



Vad borde ingå i en skolchefutbildning? Juridik, förvaltningskunskap och samspel med den politiska nivån är de tre kunskapsområden som nämns flest gånger.

ridiska kunskaper inom fler områden, till exempel kommunallagen, förvaltningsrätt och socialtjänstlagen.

Kunskap om de legala förutsättningarna på förvaltningsnivå är nödvändig och upplevs ge trygghet i ledarskapet och (som en skolchef skriver) även mod! Ett andra område som identifieras är praktisk förvaltningskunskap såsom ärendehantering, ansvarsfördelning, beslutsnivåer och chefshierarkier, strategiska processer, relationen till övriga förvaltningar och inte minst själva ”skolchefshantverket”.

Det tredje området är samspel med den politiska nivån, det vill säga gränssnittet mellan formuleringsarenan och realiseringsarenan.

MÅNGA NÄMNER DEN dubbla styrningen från stat respektive kommun och särskilt dilemman med logikträngsel när kommunala, och statliga mål kolliderar och/eller konkurrerar. De fördjupade kunskaper som de svarande önskar ligger i gränssnittet i styrkedjan ovanför skolchefen, det vill säga strukturella och kulturella betingelser för samspelet med huvudmannen/politiken. Här inställer sig frågan vad som blir konsekvensen när en nybliven skolchef saknar sådana?

De områden som efterfrågas minst är personligt ledarskap och forskning. Det kan antingen tolkas som att dessa områ-

den är tillgodosedda och att de svarande anser sig ha god kompetens här eller som att dessa kunskapsområden anses mindre angelägna.

Den nationella politikens fokusering på utvärdering och elevresultat (den performativa vändningen) har påverkat skolchefers arbetsuppgifter. Studien lyfter olika aspekter på vad som sker när en kommunal chef ska träda in i en skollagsstyrd statlig roll med uppgift att biträda de lokala politikerna i att tolka skollagen och andra förordningar.

FRÅGAN ÄR OM tillägget *biträda* långsiktigt kommer att innebära att rollen får ett annat innehåll och leda till ett tydligare gränssnitt mellan lokal politik och förvaltning. Huruvida detta innebär en högre målpåfyllelse kommer att fokuseras i nästa studie. Har det påverkat rollen och har kvaliteten i besluten förbättrats i relation till elevernas resultat?«

REFERENSER

- Cregård, Anna, Berntson, Erik & Tengblad, Stefan (red) (2018). *Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. Första utgåvan, Stockholm: Natur & Kultur
- Johansson, Olof & Svedberg, Lars (red) (2020). *Att leda mot skolans mål: vägval och möjligheter*. Tredje upplagan, Malmö: Gleerups
- Nihlfors, Elisabet (2003). *Skolchefen i skolans styrning*. ActaUniversitatis Upsaliensis. Uppsala Studies in Education 102.
- Svedberg, Lars (2016). *Doing a Good Job as a Superintendent*. In Nordic Studies in Education 2016:2 pp 125–141.
- Svedberg, Lars (red) (2014). *Rektorn, skolchefen och resultaten: mellan profession och politik*. Första upplagan, Malmö: Gleerups.
- Söderberg-Forslund, Monica (2009). *Slaget om femininiteten: Skolledarskap som könsskapande praktik*. Stockholms universitet.
- Uljens, Michael (2021). [In press] *Att leda sig och organisera utbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ullman, Annika (1997). *Rektorn: en studie av en titel och dess bärare*. Diss. Stockholm: Univ.



2^{AV}3

pedagoger säger att den fysiska miljön
är avgörande eller mycket viktig för
elevers prestation.

SKAPA RUM FÖR MÖJLIGHETER



HUR KAN DIN SKOLA ANVÄNDA DEN FYSISKA MILJÖN SOM ETT PEDAGOGISKT VERKTYG?

Det finns inget facit – varje skola är unik. Första steget till en hållbar och framtids-säkrad lärmiljö är därför att kartlägga verksamheten och involvera personal och elever innan en förändring. Enkelt uttryckt handlar det om att förstå och analysera för att kunna förbättra. Med rätt inredningslösning ökar möjligheterna för varje elev att nå sin fulla potential.

För att inspirera till nya sätt att tänka samt se hur lärmiljöer aktivt kan bidra till att höja resultat och välmående lät vi tre experter rita upp sina ideala klassrum. Inspireras och läs mer om hur vår lärmiljöanalys kan utveckla er verksamhet på kinnarps.se/skola

Kinnarps®
SUCCESSFUL INTERIORS

Det finns gränser – så tack för mig

Jag har jobbat en väldans massa år i skolan, började faktiskt vikariera redan som 19-åring, och mycket har hänt i skolan sedan dess. På gott och på ont. Nu skriver jag nog min sista krönika här, för jag har sagt upp mig och kommer att sluta som rektor.

Jag går i tidig pension och det är ett val som tagit lång tid att komma fram till, men det här året har varit sällsynt tungt. Kanske synd på en erfaren rektor, men det finns gränser även för oss, det är så mycket jag skulle vilja ändra. Det vet jag att jag inte kan men här kommer mitt sista försök att påverka.

Jag fick ämneslärarexamen 1983, en evighet sedan, före kommunaliseringen och marknadsiseringen. Och före NPM. Alla barn gick i den kommunala skolan som låg närmast, lärarna var statligt anställda med goda förmåner, precis som de statligt anställda fortsatt har i dag. Det fanns stökiga skolor och det fanns mindre stökiga skolor. Det fanns bra bostadsområden och det fanns områden med mer problem.

MEN OFTA LÅG skolor så att eleverna från de olika områdena blandades, och för mig har det varit en viktig funktion av skolan, att låta alla barn och ungdomar få möta samma möjligheter och samma bekymmer. Skolan hade stora brister då, i mina ögon, det

var alldeles för lätt att som lärare gå in och riva av en lektion, och sedan gå ut utan att fundera över om eleverna lärde sig något. Men det fanns också massor av fantastiska lärare som utan alla pedagogiska tips och trix vi haft genom åren fick eleverna trollbundna.

Efter kommunaliseringen har både lärarjobbet och rektorsjobbet haft en devalvering i yrkenas status som jag tror har varit förödande. Plötsligt kom riktlinjer om ”vuxna” i skolan, det vill säga att vem som helst är lika viktig som en lärare, och lärare fick inte heta lärare utan pedagoger, och elevdemokrati blev viktigare än ämneskunskaper. Förstå mig rätt nu, jag tycker det är viktigt att elever är trygga och får vara med och påverka i skolan, men jag tycker inte det är lämpligt att de ska påverka kursernas innehåll. Det är väl ändå läraren som läst fem år på universitet som har störst förmåga att veta vad elever behöver kunna?

JAG VAR FÖR friskolereformen när den kom, jag tänkte att vad bra, nu får den kommunala skolan spotta upp sig lite, men oj vad knepigt det har blivit. Skolor som lockar med mindre lektionstid, mat på restaurang och fina lokaler kan visst göra fantastisk undervisning men de misstankar som finns om glädjebetyg är oroande.

Och sättet de ersätts på är enligt många helt fel, de slipper den kommunala skolans uppdrag att alltid ta de elever som inte får plats någon annanstans, och våra skattemedel förs ut ur landet till aktieägare långt från Sverige. Så var det inte tänkt!

Jag önskar mer självständighet och bättre villkor för lärare och rektorer, färre snabba reformer – allra helst efter det här året – och bättre stöd till skolorna. Statlig finansiering kan göra att kommuner inte kan använda skolans pengar som gummiband i budgeten, och att aktiebolag inte startar skolor för att göra stora vinster.

Jag anser att mer insatser måste göras de tidiga åren – elever måste få träna mer, inte anpassa bort jobbiga delar. Det kostar i form av speciallärare till exempel, och mindre grupper. Föräldrar till barn med större behov får i dag stånga sig blodiga för att få den lilla grupp deras barn behöver. Lärare på lägre stadier vittnar om att de kan ha 25–30 barn i en klass, varav hälften har diagnoser och anpassningar. Som *en* lärare ska klara – galet. Elever som inte lärt sig läsa och skriva flyttas upp år efter år, vilket är ett enormt svek mot individen.

TACK FÖR MIG och mina snart 40 år i skolan, en fantastisk tid men nu finns plats för förbättring, för våra ungas skull främst, men också för lärare och rektorer. Vi måste få tillbaka rimliga förutsättningar.◀

Maria Nicolai
REKTOR



Akut behov av en rektor?

- Vi erbjuder förslag till lösning inom 48 timmar
- Ni får en kvalificerad rektor med rätt erfarenhet
- Rektorn är operativ från första dagen
- Vi skräddarsyr en lösning efter ert behov

Vi har sedan 1999 många nöjda uppdragsgivare över hela landet.

Rektorsbemanning i Sverige AB
Kenneth Köhlin 073-631 28 89
www.primaselecta.se



PRIMA SELECTA

Facklitteratur som gör mig arg

Perspektiv på skolans problem

Vad säger forskningen?

Andreas Fejes, Magnus Dahlstedt (red)

STUDENTLITTERATUR

► Det är sällan jag läser facklitteratur som gör mig smått förbannad, men nu har det hänt. Och inte bara en gång i samma bok, utan två. Jag återkommer till det.

Det har väl inte undgått någon att dagens, ja, de senaste årtiondenas, skoldebatt har varit väldigt förenklad och enkelspårig. Allting är skolans fel, känns det ibland som.

Den här boken vill bidra till en mer ”nyanserad diskussion om komplexiteten i skolans problem”. Ett stort antal forskare har skrivit korta och kärnfulla texter om så vitt skilda ämnen som skoldebattklimatet, om det ständiga missnöjet med skolan och om skolmarknaden, om lärarutbildningen, förskolans ”edukalisering” och vad det har medfört, om lärarutbildningen (så klart) och om det är skolans eller samhällets problem vi pratar om.

VAD ÄR DET då jag blir smått förbannad på?

Ja, inte är det boken och de välformulerade och insiktsfulla texterna, utan det är de insikter jag får.



Vi kan börja med ”myten om den praktiske yrkeseleven”. Det har från politiskt håll, med det som då kallades Folkpartiet i spetsen, lyfts att vissa elever lättare lär med händerna. Det stora problemet är inte att det är en grov förenkling, inte heller att det saknar stöd i forskning. Inte heller att en kirurg måste ha lärt även med händerna innan han eller hon börjar skära i folk och att bilmekanikern måste ha teoretisk kunskap.

De två stora problemen är att det visar på en människosyn som inte hör hemma i skolans värdegrund och att fördomarna ledde till en uppdelning i gymnasiet där andelen sökande till yrkesutbildningar minskade med 30 procent. Och att skolan ska vila på vetenskaplig grund, ja, det kan vi bara glömma.

DE TRE FÖRSTA kapitlen behandlar skolan som ideologiskt slagfält och den förenklade mediedebattens faror. Enligt författarna har den politiska högern lagt beslag på skoldebatten i Sverige när det gäller de pedagogiska frågorna. Vänstern håller sig till en diskussion om skolan som marknad. Den liberala högern och den auktoritära högern formulerar begrepp som katederundervisning kontra flumskola.

Det finns inga som helst vetenskapliga belägg för att katederundervisning leder till framgång, tvärtom. Och att flumskolan, lyfter högerdebattörerna fram, är skapad av en pedago-

gisk vänsterkonspiration. När man frågar vilka som ingår i den konspirationen blir svaren alltid svävande och undflyende.

DET SOM GÖR mig riktigt arg är att man använder samma typ av retorik som rasister som hävdar att det finns en judisk – eller muslimsk eller annan – sammanvärvning (utan att kunna eller behöva bevisa det). Jag menar inte att skoldebattörerna har rasistiska förtecken, men det är samma retorik. Hitta på en fiende och måla upp den som ett hot, och du får ett antal följare som inte ifrågasätter ”sanningen”.

Det finns ett antal debattörer, jag ska inte nämna dem här, som håller upp samma

”halmgubbe”, men en före detta utbildningsminister var en av syndarna. Den enögda debatten leder till problem, för lärare ska hantera alla de motstridiga reformer detta leder till. Skolan styrs därmed av tyckande och inte vetenskaplighet.

DET ÄR FÖRFÄRLIGT att den svenska skoldebatten har kidnappats av dessa röster med en klar politisk agenda, och som inte, som jag uppfattar det i alla fall, har elevernas bästa för ögonen. Om boken *Perspektiv på skolans problem* kan bidra till att vi får en mer nyanserad och faktabaserad diskussion om skolan vet jag inte, men det är ett gott och läsvärt försök.

TORBJÖRN HANÖ

REKTOR – FÖRVALTNINGSCHEF

FÖRMEDLA – REKRYTERA – HYRA

Kompetenta skolledare/chefer i hela Sverige! Erfarenhet från mer än 900 skolor! 24 års kontinuerlig verksamhet!

Tel: 08-545 160 20

info@kunskapsbolaget.se

www.kunskapsbolaget.se

**Kunskaps
bolaget** ... utvecklar ledare och organisationer



Den svenska skoldebatten har kidnappats av dessa röster med en klar politisk agenda, och som inte har elevernas bästa för ögonen.

Adaptiv kompetens i lärandet

Leda professionellt lärande

Utifrån adaptiv kompetens

Deidre Le Fevre, Helen Timperley, Kaye Twyford, Fiona Ell

STUDENTLITTERATUR

► Adaptiv kompetens, qu'est-ce que c'est?

Jo, det är att ständigt och pågående lära sig nya saker. Skolan och undervisning är inte bara komplicerat, det är oerhört komplext. Det är ständigt nya situationer som måste lösas, nya elever som inte betar sig exakt, eller lär sig på samma sätt, som de man hade tidigare.

Vi kan alltså inte lösa komplexa problem genom att komma med rutinartade och enkla koncept. Alla beslut som innebär förenklade standardrecept kan låta bra i beslutsfattarens öron, men i verkligheten krävs det mycket mer än så.

Det krävs att man omprövar befintliga arbetssätt, hittar nya



sätt att agera, att man utmanar sina egna föreställningar och sin förståelse av hur saker hänger ihop, och sina egna övertygelser. Gör man det, då är man adaptiv.

BOKEN BYGGER MYCKET på handlingsteori och agensteori, blandat med Timperleys modell kring att alltid ha elevens lärande som utgångspunkt. Katz och Dack lurar i vassen med sanningen att vi mest söker bekräftelse på det vi redan "vet", och att det är jobbigt att utmana den egna förståelsen av hur undervisning sker på bästa sätt. Och att utmana det egna tänkandet kan, som bekant, vara jobbigt och ibland smärtsamt.

Man presenterar sina teser och modeller i form av ett träd. De av er som lyssnade till Le Fevres och Robinsons utmärkta föredrag på Nordiska skollärarkongressen, känner kanske igen det. Det är en utmärkt metafor.

Rötterna är den förståelse, handlingsteori om du så vill, som ligger till grund för allt vårt tänkande och görande. Några av de rötter vi behöver för adaptiv

kompetens är att ha en undersökande hållning, att värdesätta och använda fördjupad förståelse, att betona att var och en kan agera och inte är en passiv betraktare, och att man kan tänka metakognitivt.

SEDAN HAR VI stammen, som är lyhörddhet. För att förändring ska ske krävs att vi skapar ömsesidigt goda och tillitsfulla relationer. Stammen leder oss så klart till trädets krona.

I kronan har vi grenar och blad, som är de handlingar våra övertygelser i roten ger utlopp för. Det finns tre grenar, som alla i sin tur har flera blad. De tre grenarna är syfte och fokus, kunskaper och undersökande arbete samt effektiva läroprocesser.

På grenen syfte och fokus känner vi igen fokus på elevernas lärande (hello, Timperley!), att skapa samstämmighet (kollegialt och kollektivt lärande) och att skapa engagemang. Det främsta syftet med professionellt lärande inom skolan är förstås att förbättra elevernas resultat. När vi ger varandra

draghjälp i det arbetet blir det lättare och det ger även större förändringar.

GRENEN KUNSKAPER OCH undersökande arbete har blad som att använda evidens kritiskt, att fördjupa sina kunskaper och att utmana befintliga föreställningar. Effektiva läroprocesser grenen har blad som att minimera riskerna genom att tillåta misstag, våga prova nya saker utan repressalier. Ett mål är att utveckla självreglering och ett medel är att ge stöd och utmana i lagom proportioner.

Det är inte meningen att man ska sträckläsa boken, utan använda den som en uppslagsbok, och ta rot för rot och gren för gren. Varje del presenteras över-skådligt med vad just den delen innebär, varför den är viktig, hur man gör, vilka utmaningarna är och vad man ska vara uppmärksam på.

EN NYTTIG OCH användbar bok, alltså, och mitt exemplar har fått en hel del både understrykningar och hundöron.

TORBJÖRN HANÖ

Råd till skolans alltiallo

Lärarassistentens handbok

Helene Lind Wallerstedt

GLEERUPS

► Den personalgrupp som växer allra mest i skolan är lärarassistenterna. På tre år är ökningen nästan 90 procent. Förra läsåret hade 4 500 personer detta jobb. Rätt så mycket pengar har också regeringen satsat på lärarassistenter, så det är en bra tajming med en bok för blivande assistenter eller för de som redan jobbar med det.

Författaren sammanfattar i

30 punkter vad en assistent kan jobba med, från att sköta klassrummet till att boka fotograf till att ansvara för elevrådet. En skolans verkliga alltiallo.

Den blivande assistenten får handfasta råd av författaren, en tidigare skollärare. Boken

hade nog tjänat på att stanna vid arbetet i skolan, hur svensk skola har vuxit fram, vem som styr och bestämmer och hur styrdokumentet är uppbyggda, är viktigt såklart, men kanske

överkurs när du står där och funderar om att bli lärare – kan det vara något för mig?



En hemmasittares kamp

Hon kallades hemmasittare ... om skolan, tårarna och kampen i hallen

Nadja Yllner

FORUM

► Hemmasittare. Sitta hemma i stället för gå till skolan. I förstone låter det nästan som om det var självvalt. Men det är det ju inte. Därför talar åtminstone de flesta i skolans värld om ofrivillig skolfrånvaro, och det fångar saken mycket bättre.

Frånvaron för Lova, författarens dotter, började i slutet

på trean. Hon mådde illa. Dagarna hemma blev allt fler.

Boken följer Lova genom de kommande åren och hennes och föräldrarnas kamp. Men den innehåller också en rad kapitel som tar upp varför antalet barn som inte går i skolan ökar, frånvarostatistik, med mera.

Hon kallades /.../ – notera tempus, för efter tårarna och kampen är Lova i dag en aktiv ung kvinna med många vänner. Läsavert inte bara för föräldrar i samma situation utanför för de som arbetar med de ofrivilligt frånvarande barnen.



Lärandeidentitet i kvalitetsarbetet

Undervisningsstrategier – för lärandeidentitet

Fanny Gunnarsson, Pia Hjertröm,
Anette Klang-Jensen,
Ann S Pihlgren

STUDENTLITTERATUR

Man har i Falkenberg haft ett mångårigt och omfattande, både gällande tid och i helhets-syn på kommunens skolor och förskolor, arbete kring lärande-identiteter hos barn och elever. Fokus är alltså på hur en individ ser på sig själv som lärande varelse, och även hur en sådan gör och tänker.

Om man inte utvecklar en god lärandeidentitet kommer man inte att klara av skolgången särskilt bra, och man kommer att missa det där så viktiga livslånga lärandet, i alla fall när det gäller viss och viktig kunskap.

Lärandeidentitet innebär nämligen att man har tilltro till sin egen förmåga att lära, att man har tekniker och strategier för att tillgodogöra sig kunskap och undervisning, och att man skaffar sig en förmåga att lösa problem och att tänka kreativt.

DET HÄR ÄR så klart kopplat till vilket mindset man har, eller snarare: fått lära sig. Är jag en sådan som lär mig matte, eller är jag bara begåvad inom fotboll? Som tur är, visar forskningen, kan lärandeidentiteten påverkas genom undervisning. Tadaa! Skolan spelar roll!

Vi bjuds på forskning om själva fenomenet i ett kapitel, och får veta vikten av att organisera sitt lärande, att arbeta uthålligt och noggrant, och att självdisci-

plin är bra att träna på. Med god formativ återkoppling på barnets/elevens prestationer, och ännu hellre processer i lärandet, kan vem som helst nå den så viktiga metakognitiva insikten om sitt eget lärande.

För att nå dit krävs utveckling, progression i lärandet. Man måste lära sig krypa innan man kan gå eller springa, och det kan skolan lära ut. I just det kapitlet berörs bland annat också att övergångar mellan olika skolformer och "stadier" kan leda till svårigheter, men samtidigt finns det i det övergångarna möjligheter för lärande kring just förändringar. Vem kommer inte att ha många omställningar i livet?

ETT KAPITEL ÄGNAS åt att ge eleven tilltro till sin egen förmåga, bland annat genom motiverande samtal (MI) och det så viktiga begreppet mindset. Eftersom den här boken vilar stadigt i det man gjort praktiskt i Falkenberg, ägnas en hel del plats åt hur man praktiskt kan göra.

Hur man använder tankeprocesskartor, brainstorming, läslogg, portfölj med mera beskrivs tydligt och lättförståeligt. Här finns exempel man kan använda från förskola till och med vuxen ålder. Baklängesplanering får också sin beskärda andel av bokens sidor.

Men man nöjer sig inte med det. Man behandlar dessutom hur lärandeidentitet kan användas i det systematiska kvalitetsarbetet. Genom att kartlägga hur undervisningen går till och elevernas progression i sina lärandeidentiteter går framåt (det finns matriser för det!) kan man se vad man behöver utveckla för att eleverna ska nå ännu bättre studieresultat. En fördel är om man gör det tillsammans i kollegiet.

TORBJÖRN HANÖ



Har pandemin satt kompetensutvecklingen på vänt?

Dags att ändra det.

Boka en fortbildare bara för er och utvecklas tillsammans. På plats eller digitalt.

Några av våra mest bokade teman:

Undervisningsdesign och klassrumsledarskap

Extra anpassningar och särskilt stöd

NPF och beteendeproblematik

Framgångsrik läs- och skrivundervisning

Fortbildning för elevassistenter

**Skräddarsydd kurs?
Digitalt/på plats i er skola?
Jag hjälper er!**

Hör av er till mig så hjälper jag er boka en fortbildare och kurs för det område ni önskar utvecklas inom.

Evert.norberg@lararfortbildning.se

070 - 850 48 03



LÄRAR
FORTBILDNING AB



Läromedel • Stöd • Utbildning



Trygghet hela vägen med Gleerups digitala läromedel

Det senaste året blev inte som någon hade tänkt sig. Sveriges skolor har snabbt tvingats ställa om till en mer flexibel undervisningssituation, vilket aktualiserat vikten av tillgång till kvalitativa, strukturerade och individanpassade läromedel. Med Gleerups digitala läromedel får alla elever tillgång till ett ständigt aktuellt innehåll av hög kvalitet som täcker de flesta ämnen och kurser i grundskolan och gymnasiet.

Att låta hela skolan välja digitala läromedel i alla ämnen ger många fördelar. Med en gemensam lärmiljö ökar likvärdigheten och ni får stora möjligheter till kollegialt samarbete. Dessutom stöttar vi er hela vägen och ser till att skolan kommer igång på bästa sätt.

Vill du veta hur digitala läromedel kan bidra på er skola? Läs mer på gleerups.se

gleerups

Fem mål – för att bli ännu bättre

Den 22–23 april genomfördes Sveriges Skolledarförbunds 22:a kongress. Trots att vi inte fick träffas på riktigt utan endast skymtade varandra via skärmen blev det två riktigt trevliga dagar där skolledarnas framtidsfrågor diskuterades med stor entusiasm och energi.

Kongressen gav den kommande förbundsstyrelsen ett tydligt mandat att arbeta vidare utifrån de förslag som lades fram. Vår förbundsordförande Matz Nilsson fick ett enhälligt förnyat förtroende att leda förbundet vidare mot visionen:

Sveriges Skolledarförbund samlar alla skolledare och är det självklara valet för Sveriges viktigaste chefer.

DIT SKA VI nå genom att förfina vårt arbete ytterligare genom de mål som kongressen fastställde för de kommande tre åren. Här är målen:

Mål 1 – Lön

Skolledares lön och arbetsvillkor motsvarar det ansvar och de komplexa uppgifter skolledare har.

Mål 2 – Arbetsmiljö

Skolledare har förutsättningar att bedriva ett framgångsrikt ledarskap.

Mål 3 – Ledarskap

Skolledaren har tillgång till kunskapsmässig breddning och fördjupning under hela yrkeskarriären.

Mål 4 – Inflytande/påverkan

Skolledarnas åsikter och erfarenheter tas tillvara och påverkar lokalt och nationellt utvecklingsarbete inom samtliga skolformer.

Mål 5 – Rekrytering

Sveriges Skolledarförbund är det attraktiva valet för yrkesverksamma skolledare i förskola, skola, vuxenutbildning och andra utbildningsformer.

DEN NYA KONGRESSPERIODEN inleds officiellt den 1 juli. Det kommer att bli en spännande kongressperiod och vi ser fram emot att tillsammans med er fortsätta att skickliggöra den ledande professionen – Sveriges viktigaste chefer.

MARIA ANDRÉN BERGSTRÖM

Förbundsdirektör



MER ATT SE FRAM EMOT

Mer att se fram emot:

Skolledarens dag den 3 september.

Nordiska Skolledarkongressen i mars 2022.

Skolledare.FREDAG. Varje fredag.

VI FÖRMEDLAR & HYR UT*

Spara pengar genom att anlita oss!

Många av våra skolledare är mellan 65 och 70 år vilket förutom erfarenhet och legitimitet innebär lägre arbetsgivaravgifter (en tredjedel) och noll kronor i tjänstepension. Vi har mängder av referensuppdrag från kommuner och friskolor över hela Sverige.

**efter Skolinspektionens krav, erfarna rektorer/skolledare. Vi har landets största nätverk med Sveriges viktigaste chefer.*



VILL DU VETA MER KONTAKTA:

Jonas Berkling, 0709-20 23 33, www.rektorspoolen.se

RektorsPoolen
SVERIGES VIKTIGASTE CHEFER

Nyhet på Bokmässan:

SKOLLEDAR- SPÅRET

→ när det passar ditt schema!



Bokmässan utvecklar i år sitt skolprogram med en ny satsning som vänder sig till skolledare i hela Sverige. Nya Skolledarspåret bjuder på ett pärlband av intressanta och verklighetsnära seminarier som ska ge skolledare kraft och inspiration att leda sig själva och andra i en omvärld i konstant förändring.

- Skräddarsydd kompetens-utveckling för skolledare
- Fokus på skolans viktigaste frågor, postpandemiska perspektiv samt agila förhållningssätt
- Senaste utgivningen inom forskning, skolutveckling och ledarskap
- Satsningen görs i samarbete med Liber, Lärarförbundet, Sanoma Utbildning och Nordiska skolledarkongressen

Bland de medverkande: Anders "Arga rektorn" Danell, Charlotta Granath, Emelie Hahn, Rosaline Marbinah, Niklas Delmar, Emma Egnell, Johan Book, Martin Karlberg, Mikael Stigendal, Erik Amnå, Semira Vikström, Erik Hall med flera forskare, skolledare och andra experter.

Demokrati tar avstamp i hundraårsjubileet av allmänna val i Sverige och behandlar samtidens utmaningar, historiska perspektiv och framtidens möjligheter. **LÄS! LÄS! LÄS!** lyfter språket och läsning som grundstenar i ett demokratiskt samhälle. **Nordisk litteratur** uppmärksammar såväl tongivande och älskade författarskap som några av de mest hyllade författarna i den yngre generationen. Årets teman på Bokmässan ger dig nytt att lyssna till, läsa om och tänka på!

2021
—
TEMAN



2021
23-26
SEPT

Välkommen till
Skolledarspåret
den 23-24 september
på Bokmässan den
23-26 september!



Sänds på
Bokmässan
Play!



Biljettinfo på
bokmassan.se

Programmet tillgängligt
till 31 december



BOKMÄSSAN
GÖTEBORG BOOK FAIR

En fjärdedel av eleverna blir inte behöriga till gymnasiet. Det är dags att tänka nytt – eller ska vi acceptera sveket mot våra ungdomar?

Ska vi tolerera sveket mot våra ungdomar?

När Skolverket startades för drygt 30 år sedan, var det i ett helt nytt landskap. Styrningen var ny, finansieringen likaså, och framför allt var verket nytt. Ett entusiastiskt gäng på drygt 100 personer (sic!) skulle skapa nytt, och inte kopiera de myndigheter som lagts ned, Skolöverstyrelse, läns- skollnämnder och Statens institut för läromedelsfrågor.

Framför allt hade det varit alltför många rapporter på den gamla myndigheten.

Nej, här skulle nya sätt att kommunicera med huvudmännen skapas. Eftersom verket skulle stanna vid gränsen, ja, ni minns.

Frid och fröjd tills regeringen efter ett tag ville veta hur det gick för svenska elever. Ett evigt och verkligen berättigat intresse.

MEN VAD FANNS i det nya verkets annaler? Tja, inte särskilt mycket. Men hade inte den gamla myndigheten något som visade lite hur det stod still? Och fanns det inte någon ibland oss som hade jobbat med det?

Trots att det mesta som var SÖ-märkt var no no, togs det påbörjade arbetet med en nationell utvärdering upp. Och 1992 och 1993 kunde Skolverket presentera en nationell utvärdering.

Publikationen har utgått, meddelar Skolverkets hemsida (åtminstone stod det så när jag senast titlade), men sammanfattar ändå den så här:

En sammanfattning av resultat som kommit fram

vid den nationella utvärderingen av grundskolan, årskurs 9. Redovisningen bygger på skolbedömningar, uppgifter som eleverna lämnat om skolan och ett urval av resultat från kunskaps- och färdighetsbedömningar.

Det har väl funnits fler nationella utvärderingar, men sedan 2000 har bokstavsundersökningarna dominerat.

DET KANSKE ÄR dags att tänka nytt, eller rättare sagt nygammalt. Något som också Sveriges Skolledarförbund föreslår i sin nya utbildningspolitiska policy:

Grundskolans nationella uppföljnings- och utvärderingssystem kompletteras med mer rättvisande kvalitetsinformation än bara betyg och provresultat. Kunskapsutvecklingen behöver kunna följas nationellt över tid och också ge underlag för tidiga insatser.

Låter väl som nationell utvärdering, eller hur?

Just det – ge underlag för tidiga insatser. Det är ju något som ALLA talar om, men få vet hur och om det fungerar. Nu senast utredningen vad som krävs för att alla ska klara nian.

För den stora skolskandalen i Sverige finns där. I slutet på den obligatoriska skolan. En fjärdedel av eleverna blir inte behöriga till gymnasiet. Hur länge ska vi acceptera det sveket mot våra ungdomar?

KERSTIN WEYLER

Chefredaktör



Jag repeterar: Vilken insats våra skolledare gör denna vår. Läs dagböckerna på skolledarna.se!



En maj och juni utan studentflak. Saknad.



SkolLedaren Utges av Sveriges Skolledarförbund

Chefredaktör och ansvarig utgivare
Kerstin Weyler
kerstin.weyler@skolledarna.se
08-567 06 201



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND

Postadress
Box 3266
103 65 Stockholm

Form och layout
Anders Gustafson
Editor Publishing

Omslagsfoto
Hans Blomberg

ISSN 0037-6515

Annonsbokning
Andrea Åhslund
072-015 06 93
andrea.ahslund@mediakraft.se

Tryck
Lenanders Grafiska

TS-upplaga 2020
7 800

FÖRBUNDSKANSLI
Vasagatan 48

Postadress
Box 3266
103 65 Stockholm

Kontakt
08-567 06 200
info@skolledarna.se
www.skolledarna.se

Ordförande
Matz Nilsson

Förbundsledare
Maria Andrén
Bergström

Utbildningspolitisk chef
Lena Linnerborg

Chefsförhandlare/ rådgivare
Jerker Ambjörn
Monika Elowson
Britt Sundström

Professionsombudsman
René Wiltoft-Möller

Informatör
Eva Ahlberg

Arbetsrättsliga frågor
radgivning@skolledarna.se
08-567 06 200

Prenumerationer/ medlemsregister
medlemsregistret@skolledarna.se
08-567 06 220

POSTTIDNING B

Sveriges Skolledarförbund
Box 3266
103 65 Stockholm

SMART.

jubileumskampanj SMARTBOARD

Köp 3 för
69 900 kr
5 års garanti

Alla funktioner
i skärmen
utan
licenskostnad

Netsmart fyller 20 år

Ingår i jubileumskampanjen:

- Jubileumspriser
- Onlineutbildning
- 5 års garanti
- 5 års SMART Remote Management
- Bidrag till Barncancerfonden

Fler kampanjer:



*Priser ex moms, frakt, installation och kemikalieskatt.
Erbjudandet gäller så långt lagret räcker, längst tom den 30 juni 2021.



VI STÖDjer
BARNCANCER
FONDEN

netsmart 20 ÅR

Netsmart AB svensk distributör | www.smartboard.se | info@netsmart.se | 010-150 06 00