

SKOLLEDAREN.

En tidning för Sveriges viktigaste chefer

Ledarskap

Här är metoden som ger
störst effekt på lärandet

Dilemmat

Siv fick nog av rektors-
kollegans respektlöshet

Nyheter

Din guide till Nordiska
Skolledarkongressen

Guide

Så lyckas du med
kollegialt lärande

MED FRISKA TAG

Rektor Stefan Carmesunds
ledarskap håller nere sjuktalen
på Öckerö seglande gymnasium.

Tema

REFORMSTORM

Så förändras
rektorsrollen
de kommande
åren.

HUR SNACKAR ER SKOLA OM VÅLD MOT BARN?

Rädda Barnen och Barnafrid har utvecklat Snacka tryggt för grundskola och anpassad skola i syfte att göra det lättare att prata om våld mot barn. Materialet har tagits fram för att hjälpa fler vuxna i skolan att upptäcka och bemöta barn som utsatts för våld, och ge barnen själva ett språk för att våga berätta.

Den 17–18 mars är vi på plats på Skolledarkongressen i Göteborg för att berätta mer, men redan nu kan du hämta arbetsmaterialet helt kostnadsfritt här:



Trygghet bygger mod! Hoppas vi ses i montern!



Nr 02 / 2026	Skolledaren	Innehåll.
	En tidning för Sveriges viktigaste chefer	



28



21



40



07 / Ledare

Skolledare måste få inflytande över skolans utveckling, skriver förbundsordförande Ann-Charlotte Gavelin Rydman.

08 / Tema: Reformstormen

Stora reformer kommer att förändra skolan och förskolan de kommande åren – och påverka rektorsrollen.

21 / Ledarskap

Forskaren Jenni Donohoo guidar till kollegialt lärande.

28 / Reportage

Så arbetar rektor Stefan Carmesund för att hålla ner sjuktagen bland personalen.

36 / Nyheter

Din guide till Nordiska Skolledarkongressen 2026.

40 / Dilemmat

Rektor Siv fick nog av rektorskollegans respektlösa beteende.

42 / Enkäten

Tre rektorer svarar: Så ser jag på min roll som rektor i framtiden.

43 / Skolsverige runt

Aktuellt och kuriosa i skolans värld.

45 / Krönika

"Skolan och förskolan kan inte vara en vårdinrättning, en gränspolis eller en säkerhetszon. Skolan måste få förbli en skola", skriver rektor Jeanette Kennerfalk.

47 / Ditt medlemskap

Möt det nya yrkesetiska rådet – och ta del av deras rådgivning.

Förändringarnas vindar blåser

Färre administrativa arbetsuppgifter, statlig styrning och fler nationella regleringar. Det står högst på skolläraernas egen önskelista kring hur man skulle vilja förändra uppdraget för att göra det mer hållbart.

Slutsatserna framkommer i en undersökning som gjordes i samband med Sveriges Skolledares stora löneenkät och publiceras nu av Skolledaren i samband med vår stora genomgång av hur rektorsrollen kommer att förändras de närmaste åren i takt med att den stora mängden skolreformer börjar träda i kraft.

2028 är, om allt går enligt sittande regeringens plan, skolans landskap förändrat.

Vi har flera gånger konstaterat i den här tidningen att de många förändringarna landar i rektors knä att genomföra. Från sidan åtta och framåt går vi igenom den långa raden förändringar för att teckna en bild av rektorsrollen 2028.

MÅNGA AV INVÄNDNINGARNA mot den förändringstakt som råder är att förutsättningarna för rektorer, trots deras avgörande roll i implementeringen, inte hänger med.

För när landskapet förändras behöver förstås de som ska navigera terrängen rätt utrustning för att ta sig – och verksamheten – framåt. Bland de många utredningarna finns Marie-Hélène Ahnborgs "Rektor i fokus" som vi följt på Skolledaren

senaste åren. Hon lämnar flera förslag på hur rektors arbetsmiljö och förutsättningar kan förbättras – och om hennes slutsatser tas på allvar kan förhoppningsvis det som i dagsläget ser ut som ett störtlopp i stället bli en färd där det går att njuta av utsikten.

Emelie Henricson
Chefredaktör



Foto: Sophie Lagerholm

DIGITALT

Träffa oss på Nordiska Skolledarkongressen

- Den 17–18 mars går Nordiska Skolledarkongressen av stapeln på Svenska Mässan i Göteborg. På plats finns delar av Skolledarens redaktion för att bevaka kongressen och möta er läsare.
- Läs mer om NSK längre bak i denna tidning – och läs vår bevakning på Skolledaren.se.
- Följ oss också i våra sociala kanaler – vi finns på LinkedIn och Facebook.



SKOLLEDAREN.

REDAKTION

Emelie Henricson
Chefredaktör & ansvarig utgivare
emelie.henricson@skolledaren.se

Lars Eriksson
Art Director
lars.eriksson@skolledaren.se

Lenita Järlhage
Reporter
lenita.jarlhage@skolledaren.se

Håkan Söderberg
Reporter
hakan.soderberg@skolledaren.se

Hampus Hagman
Digitalchef
hampus.hagman@skolledaren.se

KONTAKT

Mejl: redaktionen@skolledaren.se
Post: Skolledaren, Box 27038, 102 51 Stockholm
Webb: Skolledaren.se
Ges ut av: Sveriges Skolledare
Produktion: Ahead Publishing
Tryckeri: Stibo Complete
TS-upplaga: 17 500 ex (2025)
Medlem: Sveriges Tidskrifter
Omslagsfoto: Daniel Stiller
Nästa nummer: 14 april

facebook.com/skolledaren

linkedin@skolledaren

PRENUMERATION

Medlem: Om du inte längre vill ha tidningen kan du kontakta Medlemservice på 08-567 062 00.
Ej medlem: Kontakta larartidningar@flowyinfo.se eller 08-799 62 50.
Helårsprenumeration 576 kr.

ANNONS

Annonsbokning: Andrea Åhslund
Mediakraft AB
andrea.ahslund@mediakraft.se,
tel: 073-508 05 73
mediakraft.se

Redaktionen ansvarar inte för icke beställt material. Allt innehåll i tidningen lagras och publiceras elektroniskt. Förbehåll mot sådan lagring måste anmälas i förväg.



Webb: sverigeskolledare.se
Telefon: 08-567 062 00
Postadress: Box 3266, 103 65 Stockholm
Besöksadress: Vasagatan 48, 111 20 Stockholm



- ✓ Behovsanalys
- ✓ Ritningsförslag
- ✓ Projektledning
- ✓ Leverans
- ✓ Montering

Från vision till lektion

Bara det bästa är gott nog för våra barn. Med brett sortiment, lång erfarenhet från skolans värld och stor lyhördhet för dina behov, skapar vi inredningslösningar som gör din lärmiljö lite roligare. Fler fördelar med att ta vår hjälp? Att du får mer tid över till det viktigaste: ditt eget jobb.

Läs mer på ajprodukter.se eller kontakta våra projektsäljare på telefon 035-180 997 eller via mejl projekt@ajprodukter.se

Stolt samarbetspartner till

RIKSFÖRBUNDET
Attention

Tillsammans kämpar vi för att fler ska få ett fungerande liv med NPF.



ajprodukter.se

Våra senaste läromedel tog 200 år att utveckla



Mattekompisar, Prefix och Voices är några av våra nyaste läromedel, utvecklade med erfarenheter från två sekel av att stötta lärare och elever. Det var en annan tid då, men visionen var densamma. Att utveckla nya sätt för att ta lärandet ett steg längre.

Nu firar vi 200 år och tar nästa steg mot nyskapande läromedel!

Fira med oss på gleerups.se



gleerups

Nr
02 / 2026

Ann-Charlotte Gavelin Rydman

Förbundsordförande
Sveriges Skolledare

Ledare.

Skolledare måste få inflytande över skolans utveckling

Det blir allt tydligare att ni verksamhetsmedlemmar har en väldigt arbetsintensiv tid framför er. Regeringen fortsätter att driva sina reformförslag framåt i hög takt och har som mål att en mycket stor del av alla de utredningsförslag som presenterats ska tas vidare som lagstiftning. I många av dessa finns förslag som i större eller mindre utsträckning innebär utökad ansvar och uppgifter för skolledarna.

Jag är besviken över att skolledarperspektivet så här långt saknats helt och hållet i diskussionerna om den framtida skolan. Det känns som att rektorsuppdrag hängs på i efterhand som en konsekvens av det som man redan har beslutat. Det blir väldigt skevt utifrån att vi vet att det fungerar allra bäst när det är det omvända som gäller.

”Jag är besviken över att vårt perspektiv saknats helt och hållet.”

Sveriges Skolledares förbundsstyrelse har nyligen lagt fast ett ställningstagande kring en definition av begreppet pedagogiskt ledarskap. I texten utgår vi från att lagstiftaren hade en stark avsikt med att i skollagen så tydligt skriva fram rektorsrollen som en ansvarsbärare i vardagen. Meningen med det var att säkerställa att skolledarna skulle tillförsäkras ett avgörande inflytande över verksamheten på enhetsnivån. Mot bakgrund av hur en del av de nu aktuella reformerna är framtagna och formulerade undrar jag om nuvarande lagstiftare helt glömt bort den ursprungliga avsikten med formuleringarna i skollagen?

Det är inte så att jag tycker att alla reformer är fel. Tvärtom tycker jag att det finns en hel del goda avsikter och det finns anledning att hoppas att vi kan komma till rätta med en del av den problematik som präglar dagens utbildningssystem. Men att inte alls se till helheten och till de möjligheter som rektorer får att leva upp till sitt ansvar enligt styrdokumentet riskerar att leda till en svår och i vissa fall till och med bristfällig implementering. Och det kan ju inte vara avsikten.

OM NI ÄNNU inte tagit del av de förslag som regeringens utredare lagt i betänkandet ”Rektor i fokus” kan jag verkligen rekommendera er att göra det. Jag tror att de förslagen skulle kunna fungera på ett sätt som säkerställer att rektor kan arbeta verksamhetsnära med de frågor som vi vet påverkar barns, ungdomars och deltagares lärande mest. Och som positiv konsekvens även skala bort många andra uppgifter som kanske lagts på rektorers bord av slentrian, bekvämlighet eller av rena besparingsskäl. Förslagen skulle, om de genomförs, på allvar kunna bidra till att renodla rektorsuppdraget mot ett fokus på kärnverksamheten. Inte en dag för tidigt om du frågar mig.

Jag kommer att trycka på allt jag kan för att även dessa förslag ska tas vidare till konkret lagstiftning. Det är den pusselbiten som så uppenbart saknas i det reformpussel som regeringen försöker lägga nu. Jag vill tro att alla egentligen håller med mig och kan se att det riskerar att bli en ohållbar situation för landets skolledare om inte förutsättningarna ändras.

Om vi är överens om att vi får den bästa utbildningen när organisationerna leds av kunniga, närvarande och starkt engagerade ledare med fokus på alla elevers bästa så är svaret självklart. Skolledarna måste få ha ett stort inflytande över utvecklingen! ■

Ann-Charlotte
Gavelin Rydman
Förbundsordförande
Sveriges Skolledare



Foto: Ola Westerberg

Ett nytt landskap

En storm av reformer är på väg att förändra skolan. På toppen av berget står rektor som ansvarig för genomförandet. Hur ska rektorer klara de utökade kraven och arbetsuppgifterna?



Reformspurten förändrar rektorsrollen

Det går oerhört fort, på vägen finns ett antal portar som ska passeras och det är bara på dig som rektor det hänger om du ska nå mållinjen. De närmaste åren för en skolledare kan närmast liknas vid en slalombacke.

– Allt sker i hög hastighet, men det finns ingen plan för hur det här ska finansieras, implementeras eller genomföras i praktiken säger Ann-Charlotte Gavelin Rydman, förbundsordförande för Sveriges Skolledare.

Text: Håkan Söderberg

Slalomportarna kommer i form av nya utredningar och förslag från regering och riksdag, en reformstorm där skolledaren i slutänden är den som ska svara för det praktiska genomförandet. Tioårig grundskola, nya läroplaner, förskoleutredningen, bättre förutsättningar för trygghet och studiero och ett likvärdigt betygssystem finns bland de utredningar och förslag som är på gång att beslutas om. De flesta av reformerna ska dessutom införas under åren 2026–2028.

Ann-Charlotte Gavelin Rydman är rejält oroad för de stora förändringar som rektorsrollen står inför.

– Allt ska ske i hög hastighet och det finns väl en god andemening. Alla vill väl ha en likvärdig, trygg skola och god undervisning. Men hur ska det implementeras? Hur ska rektorns roll se ut? Vi har flera gånger varnat regeringen för riskerna med att sjösätta en så pass stor reformagenda. Det finns all anledning att känna oro, säger hon.

"Det finns all anledning att känna oro."

Ann-Charlotte Gavelin Rydman



Ann-Charlotte Gavelin Rydman

Foto: Ola Westerberg

SVERIGES SKOLLEDARE KONSTATERAR att floden av reformer kommer innebära att rektors ansvar breddas efter tre linjer:

- Utökat administrativt och juridiskt ansvar: Fler beslut, fler rapporteringskrav, mer dokumentation.
- Utökat pedagogiskt ledarskap: Större krav på kvalitetsuppföljning, verksamhets/klassrumsnära arbete och bedömning.
- Utökat organisatoriskt ansvar: Fler medarbetare, större och fler enheter, krav på brottsförebyggande arbete och krisberedskap.

– Vi måste få en samlad bedömning på hur allt detta ska finansieras och implementeras, säger Ann-Charlotte Gavelin Rydman.

Sveriges Skolledare har också formulerat två förslag till hur man ska jobba med att förbättra skolledarrollen:

- Ge skolledare tillgång till särskilda implementeringsresurser under reformperioden 2026–2030. Det kan röra till exempel personella, kompetensmässiga och ekonomiska resurser.
- Gör en analys av hur de presenterade skolreformerna hänger ihop, påverkar varandra och hur de ska implementeras.

I JANUARI ÖVERLÄMNADE Marie-Hélène Ahnborg rektorsutredningen "Bättre förutsättningar för rektorerna inom skolväsendet", som vid presentationen fick namnet "Rektor i fokus". Här kan svaren finnas på hur rektorsrollen kan bli mer hållbar. I den presenterar Ahnborg en rad åtgärder för att säkra, värna och freda rektorsrollen och dess mandat i förhållande till stat och huvudmän.

– Det är en utmärkt och väl genomförd utredning, Man har haft hearings med rektorer, pratat med forskare och olika intressegrupper och levererat skarpa förslag. Nu måste man göra verklighet av utredningen, konstaterar Ann-Charlotte Gavelin Rydman.

Men det finns frågetecken kring vad det kommer att bli av utredningen i praktiken. När



Utredaren Marie-Hélène Ahnborg.

Foto: Lars Schröder

den presenterades var det endast via regeringens hemsida, utan presskonferens som är brukligt vid presentation av regeringens större utredningar.

– Det finns en risk så här under ett valår att remissrundan inte blir klar och att inga beslut fattas. Att den helt enkelt hamnar i "byrålådan", det vore oerhört olyckligt, säger hon.

Utredningen har i skrivande stund inte heller skickats ut på remiss. Lotta Edholm (se intervju på sidan 13) svarar att den ska gå ut på remiss inom kort. Utredaren Marie-Hélène Ahnborg har också själv funderat över remissförfarandet.

– Enligt uppgift till SKR, som varit i kontakt med departementet, ska utredningen snart skickas ut på remiss. Det skulle vara mycket konstigt annars. Utredningen rör så viktiga frågor med stor betydelse för många och den behöver därför behandlas därefter, säger hon.

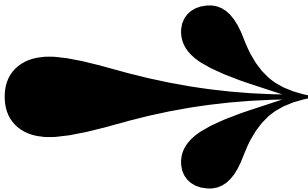
"Utredningen rör så viktiga frågor och bör behandlas därefter."

Marie-Hélène Ahnborg

DET ÄR INGEN tvekan om att de närmaste åren kommer att innebära stora utmaningar och till stor del nya förutsättningar för skolledare.

– Jag skulle vilja se en nationell samling kring skolan, det är våra barns liv och utveckling det handlar om, säger Ann-Charlotte Gavelin Rydman.

Skolledarna själva har ett antal punkter som de ser skulle förändra deras förutsättningar att leda skolan genom förändringarna. Läs mer om undersökningen på nästa sida. ■



Så vill skolledare förändra sitt uppdrag

Vilka tre förändringar i rektorsuppdraget tror du kan ge störst förbättring för arbetsbelastningen och göra uppdraget mer hållbart? Den frågan ställdes i Sveriges Skolledares stora löneenkät. Ann-Charlotte Gavelin Rydman kommenterar flera slutsatser ur undersökningen.



Ann-Charlotte Gavelin Rydman

► Frågan om att staten ska ta över ligger högt upp. Man får komma ihåg att majoriteten av Sveriges Skolledares medlemmar finns där majoriteten av eleverna finns, alltså inom kommunal grundskola och sannolikt i större städer och med relativt välfungerande organisationer runt sig. Men de ser ändå nackdelarna med det kommunala ansvaret. Eftersom staten sätter målen för utbildningen ska staten också ta ansvar för att finansiera den. Vi ser också att frågan är lägre prioriterad bland medlemmar i friskolesektorn – av förklarliga skäl.

► I princip är alla överens om att man lägger för mycket tid på frågor som har med grundläggande infrastruktur att göra, som till exempel

fastighetsfrågor och it. Det administrativa ansvaret borde inte ligga på skolledningen, det hör inte hemma i kärnuppdraget pedagogiskt ledarskap.

► Frågan om delat ledarskap kommer högre upp bland biträdande rektorer än hos andra grupper. Det visar sannolikt att de känner att de gör ett i princip fullt rektorsjobb, utan titeln, lönen och mandatet. Och att alla skolhuvudmän inte respekterar enhetsbegreppet, alltså en rektor en skola.

► Många, fler än förväntat, vill se en reglering av hur många anställda man högst får ha per rektor/biträdande rektor. Antal medarbetare är en fråga av vikt för våra medlemmar, den hör också ihop med antalet barn/elever som man ansvarar för samt antal skolenheter. Den visar också att skolledares arbetsmiljö är orimlig och en avsaknad av förutsättningar att fokusera på kärnuppdraget att utveckla förskola, skolans verksamhet.

► Tre av tio skolledare vill ha regleringar av elevhälsans bemanning och tillgång till övriga stödfunktioner samt reglering av lärartäthet. ■

10 förslag på minskad arbetsbelastning

1. Flytta administrativt ansvar (till exempel lokaler, it) till andra i organisationen.	44,8 %
2. Inför nationella regleringar av hur många medarbetare respektive barn/elever en rektor/biträdande rektor får ansvara för.	36,5 %
3. Flytta ansvaret för skola och förskola från primärkommun till staten.	34,4 %
4. Tillåt delat ledarskap.	31,7 %
5. Inför nationella regleringar av lärartäthet, elevhälsans bemanning och tillgång till övriga stödfunktioner.	30,7 %
6. Renodla skolans och förskolans uppdrag i styrdokumentet.	20,8 %
7. Flytta ansvaret för arbetsmiljöfrågor till andra i organisationen.	16,6 %
8. Flytta ansvaret för personalfrågor (rekrytering, rehab, löner) till andra i organisationen.	12,6 %
9. Inför en lex-lagstiftning som tydliggör huvudmannens ansvar för hög kvalitet i verksamheten.	11,5 %
10. Tydliggör i lagstiftning att rektor är första linjens undervisningsnära chef, inte chef för andra med skolledande funktioner.	11,1 %

Frågan ställdes i samband med Sveriges Skolledares löneenkät i fjol och var frivillig. Frågan formulerades så här: "Vad anser du kan förändras för att göra rektorsuppdraget mer hållbart? Välj de tre förändringar du tror skulle ge störst förbättring för arbetsbelastningen." 2 203 skolledare besvarade den, och frågan ställdes till skolledare i både kommunal och privat sektor.

Ministern: Jag förstår att det finns en oro hos skolledarna

Det rasar en reformstorm över den svenska skolan. Mitt i stormen står de svenska skolledarna och bär ansvaret för genomförandet.

– Jag förstår att det finns oro hos skolledare, men det är nödvändigt för att skolan ska bli bättre, säger Lotta Edholm (L), gymnasie-, högskole- och forskningsminister.

Text: Håkan Söderberg

A tt skolledare anser att det finns mycket som kan göras för att förbättra rektorsuppdraget, visar Sveriges Skolledares undersökning där 2 200 skolledare svarat på frågan om hur rektorsuppdraget kan förändras för att göra det mer hållbart.

Bland önskemålen finns en annan finansiering av skolan, en tydligare ansvarsfördelning och flytt av fokus från administration till pedagogiskt ledarskap.

Det har också funnits en stark kritik inte minst från Sveriges Skolledare om den stora reformagendan. Mycket ska genomföras samtidigt, det mesta redan 2028. Rektorsuppdraget riskerar att växa både i bredd och komplexitet utan att motsvarande resurser eller befogenheter tillförs, menar man.

– Jag har stor förståelse för att det finns en oro. Men det är reformer som är nödvändiga för att förbättra kunskapsresultatet i den svenska skolan. Och allt hänger ihop. Det är svårt att införa tio års grundskola och nya läroplaner vid olika tillfällen exempelvis, säger Lotta Edholm.

NYLIGEN PRESENTERADES MARIE-HÉLÈNE Ahnborgs utredning "Rektor i fokus" som har syftet att stärka rektorers förutsättningar för ett nära, pedagogiskt ledarskap. Om de förslag som framförs i den genomförs kan det få stor betydelse för rektorernas möjligheter att klara den omfattande agendan. Det har kommit kritik mot att utredningens slutrapport lades ut



Lotta Edholm

Foto: Kristian Pohl

"Det är reformer som är nödvändiga för att förbättra kunskapsresultaten."

Lotta Edholm

Skolledaren har sökt Anders Ygeman (S), utbildningspolitisk talesperson, för att höra hur oppositionen vill utforma skolan, men han har inte gått att nå för en intervju.

på regeringen hemsida, utan att presenteras via en presskonferens som de flesta andra utredningar. Det har tolkats av flera som att det inte fanns något större intresse av att lyfta frågan om rektorernas situation.

Även Marie-Hélène Ahnborg själv uttryckte förvåning i en intervju i Skolledaren.

– Nej, nej. Det var bara en fråga om tidsbrist så vitt jag vet. Att frågan är viktig för oss är ju hela anledningen till att vi tillsatte utredningen, säger Lotta Edholm, som var den minister som tog emot utredningen.

Skolledaren har även sökt utbildnings- och integrationsminister Simona Mohamsson (L) för en kommentar om rektorsutredningen och skolledarnas egna svar om vad som bör förändras i skolan.

DE NÄRMASTE ÅREN avgörs vad som blir verklighet av förslagen i rektorsutredningen och vad som inte blir det.

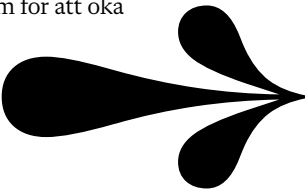
– Nu får vi ta in synpunkter innan vi går vidare. Det är en mycket gedigen utredning och förslagen är mycket intressanta.

Men utredningen har inte gått ut på remiss?

– Det är korrekt att den ännu inte har gått ut på remiss. Men det kommer att ske inom en snar framtid då vi är mycket angelägna om att få in synpunkter till en väldigt viktig utredning.

Hon säger vidare att Liberalerna instämmer i skolledarnas önskemål om en ökad statlig finansiering av skolan.

– Det är heller ingen hemlighet att vi liberaler vill se en ökad statlig finansiering av skolan. Vi har också annat på gång. Utredningen om vinstuttag i privata skolor visade att vi vill att det ska bli skärpta villkor för det. Vi har också föreslagit en nationell, vägledande skolpengsnorm för att öka likvärdigheten, säger Lotta Edholm. ■



Utredningarna som påverkar skolledare

I ett brev till utbildnings- och integrationsminister Simona Mohamsson (S) i höstas sammanställde Sveriges Skolledare de utredningar och reformer som påverkar rektors uppdrag. Vissa av förslagen har i skrivande stund gått vidare i något ändrad form som lagrådsremisser. Här är utredningarna som ringas in, men fler förslag påverkar också rektorernas ansvar, som tioårig grundskola och mobilförbud.

1 Ett likvärdigt betygssystem

(SOU 2025:18)
Rektor får här ett utökat ansvar för implementering och förankring av nya betygskriterier och en ny betygsmodell för grundskolan. Det innebär att rektor måste:

- Förklara den nya modellen för elever och vårdnadshavare.
- Säkerställa gemensam planering och bedömning inom lärarlaget.
- Leda lokala bedömnings-samråd.

Sveriges Skolledare konstaterar att detta kommer innebära ökad arbetsbelastning för skolledare, och att det kommer att kräva ökade möjligheter för rektor att säkra tillgång till kollegialt

arbete för lärarna och gemensam tid på arbetsplatsen som rektor kan styra över. Förbundet konstaterar också att förslaget om införande 2028 är en för snäv tidplan, och att regeringen därför bör se över om andra reformer kan skjutas på framtiden.

2 Fler vägar till arbetslivet

(SOU 2024:74)
Reformerna ska enligt förslaget träda i kraft 1 juli 2026 och börja tillämpas på utbildningar som startar efter 30 juni 2028. Förbundet varnar för att rektorer kommer behöva leda flera stora införanden samtidigt, utan samordning eller extra resurser.

3 Förbättrat stöd i skolan

(SOU 2025:44)
Detta betänkande lägger flera nya och tydligt formulerade skyldigheter på rektor:

- Rektor blir skyldig att skyndsamt sätta in stödundervisning.
- Rektor ska agera på beslut som lärare fattar om behov av stöd.
- Rektor ansvarar för att stödet organiseras och finansieras inom befintlig budget.

Sveriges Skolledare anser att förslagen bryter mot arbetsledningsrätten och riskerar att göra rektor ansvarig för beslut som fattas av andra. Dessutom tillkommer ett obligatorium för elevens deltagande i stödundervisning, vilket ökar rektors

ansvar för att verkställa beslut som kan vara svåra att genomdriva i praktiken. Detta är en av de reformer som mest påtagligt förändrar rektorsrollen mot ett administrativt genomförandeansvar utan styrning över besluten.

4 Förstärkningsundervisning i skolan – en försöksverksamhet

(SOU 2024:94)
Rektor föreslås här ansvara för att organisera sommarskola och arbetsleda denna verksamhet. Detta innebär ansvar för schema, personal, säkerhet och uppföljning under perioder då

ordinarie verksamhet är stängd. Förbundet konstaterar att detta i praktiken innebär arbetskyldighet över hela sommaren för många rektorer och strider mot semesterlagen. Införande planeras som försök, men om det permanentas väntas det ske från 2027.

5 Bättre förutsättningar för trygghet och studiero i skolan

(SOU 2025:8)
Rektor får enligt förslaget:

- Utökat ansvar för systematiskt arbete med trygghet och studiero.
- Krav på beredskap att ingripa eller hantera akuta ordningsstörningar.
- Skyldighet att säkerställa personalresurser för att ta emot elever som avvisas från klassrum.

Att i nationell lagstiftning förflytta uppgifter mellan personalgrupper kommer inte leda till bättre verksamhet totalt sett om inte rätt förutsättningar finns på plats. Dessutom innebär borttaget dokumentationskrav för kvarsittningar

och utvisningar att rektor får försämrade förutsättningar för uppföljning. Förbundet varnar också för ökad risk för hot och våld mot rektorer när fler disciplinära beslut ska fattas lokalt. Ska träda i kraft under 2026.

6 Kunskap för alla – nya läroplaner

(SOU 2025:19)
Här läggs ansvaret på rektor att:

- Leda arbetet med att implementera nya läroplaner och kursplaner.
- Utbilda personal i nya skrivningar om värdegrund och kunskapsuppdrag.

Utredningen föreslår en ändrad definition av undervisning och mindre fokus på individualisering, vilket kräver tydligt ledarskap från rektor i mötet med vårdnadshavare som förväntar sig fortsatt individuell anpassning. Sveriges Skolledare betonar behovet av fortbildning och tidsresurser för rektorer i samband med detta. Även dessa förändringar väntas träda i kraft från 2028.

”Det kommer innebära ökad arbetsbelastning för rektor.”

7 Tid för undervisningsuppdraget

(SOU 2025:26)
Betänkandet innehåller ett flertal förslag till avvecklande av olika former av regleringar med syfte att minska lärares arbetsbörda. Det är en god ambition som Sveriges Skolledare delar, men förbundet vill samtidigt framhålla att många av förslagen förutsätter att skolan har en stark och närvarande skolledning som har möjligheter att återkommande arbeta med att säkra och utveckla lärares professionella förhållningssätt. I utredningen läggs dock inga sådana förslag. Risken är därför att regeringen förbättrar lärarnas arbetsmiljö på bekostnad av skolledarnas. Ska gälla från 2028.

8 Skolor mot brott – lagrådsremiss

Rektor åläggs att:

- Upprätta beredskapsplan för våldssituationer.
- Säkerställa årliga övningar med personal och elever.

► Dokumentera, följa upp och rapportera dessa till huvudmannen. Regeringen uppskattar arbetet till sex timmar per år, men Sveriges Skolledare bedömer att det kräver betydligt mer tid och resurser, särskilt informationsinsatser till vårdnadshavare. Dessa regler har redan implementerats.

9 En modern krisreglering för verksamheter på skolområdet

Förslaget stärker huvudmannens ansvar men innebär att rektor i praktiken ska:

- Delta i framtagande och uppdatering av krisplaner.
- Samordna med elevhälsa, polis och socialtjänst.
- Säkerställa personalens utbildning i krisberedskap.

Förbundet anser att detta kräver samordning med Skolor mot brott-förslaget och att rektor inte kan bära båda uppdragen samtidigt utan att tillföras extra resurser.

Sammanställning: Sveriges Skolledare



Rektor Peter Westergård har suttit som expert i rektorsutredningen.

Uppmaningen: Gör verkstad av utredningens förslag

Nu måste Sveriges Skolledare beakta att förslagen till åtgärder i utredningen "Rektor i fokus" blir verklighet. Det menar Peter Westergård, rektor på Rinnebacksskolan och expert i utredningen, som samtidigt lyfter en oro för vad politikerna kommer att göra av förslagen.

Text: Håkan Söderberg Foto: Ludvig Thunman

Han har också själv medverkat som rektorsexpert i utredningen "Rektor i fokus – förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap". – I början hände det inte mycket i utredningen. Det pratades mycket om att det mesta redan är på plats i olika lagar och beslut. Representanter från Skolverket, SKR, Skolinspektionen och friskolorna bevakade mest sina positioner. Jag var på väg att lämna utredningen för att jag inte kunde stå för den. Man ville inte göra något.

Men så kom en ny utredare, Marie-Hélène Ahnberg, in och då började det hända saker. – Ja, verkligen. Så klart tar man alltid hänsyn till sina egna positioner, men inte för att stoppa andra. Nu började man lyssna på varandra och det blev en helt annan situation, säger han. I det stora hela tycker han att det utredningen kommit fram till är mycket bra. – Det ger en möjlighet att på ett annat sätt kunna ta hand om de utmaningar vi som rektorer har.

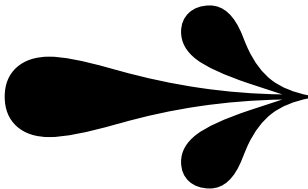
HAN LYFTER TVÅ viktiga saker i utredningen. Att man är tydlig med att systemet med storrektor inte är framtiden, att rektorerna ska vara nära verksamheten för att kunna bedriva det pedagogiska ledarskapet. En andra fråga är att utredningen menar att det är rektor som ska styra den inre organisationen på en skola. – Systemet med storrektor borde bara läggas åt sidan nu så att vi kan fokusera på varför

"Det kan bli riktigt bra det här, men det måste bevakas."

Peter Westergård

vi har en skola, för elevernas kunskapsutveckling. Att det är rektor som ska ansvara för den inre organisationen är också bra och tydligt, säger Peter Westergård. Peter Westergård är själv lokalordförande för Sveriges Skolledare i Kävlinge kommun och ger ett råd till förbundet som helhet. – Läs utredningens alla 400–500 sidor och analysera. Det finns massor av små förslag. Det kan bli riktigt bra det här, men det måste bevakas. Utredningen ger mycket stöd till det som Sveriges Skolledare jobbat med, säger han.

EN ANLEDNING TILL att han poängterar att frågorna ska bevakas är hur utredningen presenterades. – Man lade bara ut den på hemsidan och kallade inte till någon presskonferens som man brukar göra i sådana här sammanhang. Då kan man fundera om förslagen också kommer att behandlas lika undanskymt, säger han. Det som inte riktigt hanteras i utredningen är professionsprogrammet och frågan om meritering för skolledare. – Huvudmännen vill inte riktigt ta i den frågan men i utredningen föreslås att det ska utredas och det är bra. Hur meriteringen för skolledare ska utformas behöver utredas då det ursprungliga förslaget inte rimmar med hur meriteringssystemet för lärarna har utformats. Det hade varit bra med något som harmoniserar med lärarnas meritering, fast kanske i två steg i stället. Detta behöver utredas och tas fram förslag på, säger Peter Westergård. ■



Så mäktar du med rektorsrollen

Peter Westergårds fyra råd om att vara rektor i dag när politiska förslag och utredningar regnar över skolan.

Text: Håkan Söderberg Foto: Ludvig Thunman

1. HA IS I MAGEN

Det händer en massa med utredningar och mycket annat. Men ingenting är ju genomfört ännu och allt kommer inte att bli det. Hantera det som händer när det kommer, men lite civil olydnad under tiden skadar inte. Mycket handlar mer om politik, ibland bara populistiska eller motstridiga förslag. Se på mobilförbudet. Det är en icke-fråga på de flesta skolor, de flesta har redan åtgärdat och mobilerna är borttagna. Om det som föreslås i utredningen "Rektor i fokus" blir verklighet så tror jag vi kan få en bättre situation men till dess är det bra att ha lite is i magen.

2. VAR AVSLAPPNAT EFFEKTIV

Forskningen är väldigt tydlig här. Om du är stressad blir du jag-orienterad, tänker bara på dig själv. Är du avslappnad kan du tänka i ett "vi". När jag började som rektor jobbade jag säkert 70–80 timmar i veckan. Men så fick vi vårt tredje barn och det blev helt omöjligt att jobba så. Och vad händer? När jag fick annat att göra så visade det sig att när jag kom till jobbet nästa dag så fungerade jag bättre och fattade smartare beslut. Jag blev mer avslappnad och effektivare. Så här hos oss är det ingen merit att man jobbar mycket över, hoppar över

sina raster eller så. Man behöver balans i sin tillvaro för att göra det som är bäst för eleverna, det är deras kunskapsutveckling vi bär ansvar för.

3. LYSSNA PÅ VARANDRA

Om du är avslappnad ökar också din förmåga att lyssna, så att du ser elever, kollegor och vårdnadshavare som människor och inte som objekt. Det är lätt att sätta sig på höga hästar och tycka att man är bäst och inte behöver vara nyfiken på varför det är som det är. Vi behöver exempelvis lyssna in våra medarbetare för att förstå varandras drivkrafter – vad brinner de för, vilka utmaningar har de? Och lyssna på vårdnadshavare och elever. Vad är det som ligger bakom ett problem? Inte tänka så mycket på eventuella diagnoser kanske, utan se och lyssna på varandra på riktigt och tänka på vad en elev behöver för att det ska funka.

4. FOKUSERA PÅ GRUNDUPPDRAGET

När jag började som rektor tog jag hjälp av två mentorer som jobbat i många år, det tror jag är bra om man gör. Det jag kom fram till då var att fokusera på statliga läroplaner och skollagen och så har det förblivit. Där är vårt huvuduppdrag, att vara pedagogiska ledare. Jag vet kollegor som sliter dygnet

runt, släcker bränder, ägnar timmar åt ekonomi och så vidare. Så ska det inte vara. Vi måste prioritera och det går att hitta lösningar, även om förutsättningarna så klart är olika. Här på skolan har vi exempelvis skapat ett värdegrundsteam med elevhälsa, socialpedagoger, speciallärare och fritidslärare som träffas en

gång i veckan och de hanterar exempelvis varje kränkningsanmälan på ett professionellt sätt. Jag stämmer av ibland men är inte med på alla möten. Rektor bär ansvaret men behöver inte styra allt i detalj. Och kom ihåg en sak. Att vara rektor är ett fantastiskt jobb, så att byta yrke hjälper inte. Stanna på jobbet.



TRÄFFA OSS I VÅR!

NORDISKA SKOLLEDARKONGRESSEN
17-18 mars | Göteborg

FRAMTIDENS SKOLMILJÖER (Ability Partner)
19 mars | Stockholm/Digitalt

SETTDAGARNA
14-15 april | Stockholm



Mer än bara möbler – lärmiljöer som gör skillnad

På Kinnarps skapar vi inte bara stolar och bord. Vi utvecklar lärmiljöer som främjar trygghet, studiero och elevers möjligheter att nå sin fulla potential.

Våra erfarna lärmiljöstrateger arbetar med hela processen - från behovsanalys och arealplanering till designkoncept och färdig inredningslösning. Med över 200 kunniga rådgivare runt om i landet får ni dessutom lokal, personlig service och stöd i varje projekt.

Läs mer på kinnarps.se/next-education





Du vet väl att du kan använda statsbidraget när du beställer NE Komplet, en heltäckande kombination av tryckta och digitala läromedel.

En kalkyl som håller.

Egentligen är det ju inte så konstigt att elever tar till sig kunskap på olika sätt. En del föredrar digitala läromedel. Andra att läsa i en bok. Några elever vill ha digitala läromedel i vissa ämnen men inte i andra. Och det är precis så det ska vara tycker vi!

Våra tryckta läromedel speglar de digitala versionerna. Det vinner alla på. Eleverna kan arbeta med båda formaten parallellt. Pedagogerna får stöd och innehåll för en flexibel och elevanpassad undervisning. Och du som skollärdare kan använda statsbidraget – och få en kalkyl som håller över tid!

Vi berättar gärna mer under Skolledarkongressen eller via NE.se

NE
NATIONALENCYKLOPEDIN



"Jag upplever att det finns fördomar mot unga ledare." ► sidan 26

Ledarskap.

Mötet + Guiden + Tipsen



Jenni Donohoo föreläser på Nordiska Skolledarkongressen i Göteborg den 17 mars om kollektiv lärareffektivitet.

Foto: Privat, Getty Images

Mötet

Skapa kollektiv lärareffektivitet

Kollektiv lärareffektivitet är den faktor som påverkar elevers studieresultat mest av allt – före både socioekonomiska faktorer och föräldrar. Det visade professor John Hatties forskning redan år 2016. Jenni Donohoo, ledande forskare på området, berättar här om hur metoden får effekt.

Text: Lenita Järlhage

Hur får man kollektiv lärareffektivitet att hända i praktiken? Det kommer Jenni Donohoo, fil. dr i utbildningsvetenskap, att föreläsa om under Nordiska Skolledarkongressen i Göteborg i mars (läs mer på sidan 34). Men redan nu ger Skolledaren dig en inblick i arbetssättet.

Jenni Donohoo föreläser ofta och hjälper skollärdare och deras personal att förvandla forskningen bakom kollektiv lärareffektivitet till verkstad.

Det kan låta enkelt men Jenni Donohoo konstaterar att lärare kan arbeta tillsammans i team, dagarna i ända, utan att för den sakens skull ägna sig åt kollektiv lärareffektivitet. De kan också uppnå kollektiv lärareffektivitet inom ett område men inte ►

”Rektor behöver vara uppmärksam på det emotionella klimatet på skolan och skapa en trygg miljö.”

lyckas med ett annat. För att göra skillnad för elevernas resultat måste lärarna ha en stark tilltro till att de, genom gemensamt arbete, kan göra skillnad för elever, oavsett bakgrund och socioekonomiska faktorer.

Då är kollektiv lärareffektivitet den faktor som påverkar elevernas resultat mest av allt, visar sammanlagt 1 200 metastudier som tagits fram och analyserats av John Hattie, professor och chef för Melbourne Education Research Institute vid University of Melbourne i Australien.

JENNI DONOHOO LYFTER fram ett antal faktorer som rektorer bör tänka på i sitt ledarskap för att främja arbetssättet.

– Rektorer måste avsiktligt skapa tid, strukturer och utrymme för lärare att arbeta tillsammans med de viktigaste frågorna för elevernas lärande, säger hon.

Det handlar inte bara om att skapa tid för administrativa möten. Lärarna, och kanske även andra professioner inom skolan, behöver etablera samarbetsprocesser där lärare identifierar elevernas styrkor och behov, identifierar och implementerar kraftfulla undervisnings- och inlärningsstrategier och gemensamt löser problem kring undervisningsutmaningar. När lärare upplever att de når framgång tillsammans stärker det deras gemensamma övertygelse om att de kan göra skillnad.

– Rektorer kan hjälpa lärarteam att sätta upp mål för lärandet som fokuserar på själva lärandet, utveckling och förbättring över tid. När teamen har mål för lärandet blir de mer benägna att anamma utmaningar, hålla ut när svårigheter uppstår och se motgång-

ar som möjligheter att lära sig.

Att känna att man tillsammans behärskar lärandet är en av de starkaste källorna till att tro på sin effektivitet. Jenni Donohoo varnar för prestationsmål som fokuserar på att prestera bättre än andra. Det menar hon kan leda till att motivationen minskar och att man undviker uppgifter som utmanar.

DET ÄR VIKTIGT att man som rektor skapar utrymme för lärarna att lära av varandra genom kamratobservation och delning av framgångsrika metoder. Kollektiv lärareffektivitet skapas genom att observera och

ta del av kollegors lyckade undervisning.

– När lärare ser kollegor uppnå positiva resultat så tänker de: ”Om de kan göra det, kan vi också.” Men det kräver att man bygger en kultur av öppenhet på skolan där lärarna känner sig bekväma med att synliggöra sin praktik, säger Jenni Donohoo.

Hon poängterar att det är viktigt att inte glömma att uppmuntra teamen, men allmänt beröm är inget som bygger kollektiv effektivitet. I stället bör man lyfta upp konkreta exempel på när lärarna lyckats.

– Ge dem evidensbaserad feedback som hjälper dem att se sin kollektiva inverkan på

elevernas lärande. För att feedbacken ska ha effekt behöver lärarna ha en tilltro till att rektorn verkligen förstår vad som händer i klassrummet. Man behöver även vara uppmärksam på det emotionella klimatet och skapa en trygg miljö där lärarna känner att de har stöd från rektorn för att våga ta risker, göra misstag och lära sig av misstagen.

– När lärarna känner att de har ett emotionellt stöd är det mer sannolikt att de fortsätter kämpa trots svårigheter och behåller tron på den kollektiva förmågan. Och glöm inte att fira framsteg och inte bara slutresultat, säger hon. ■

Foto: Privat

Jenni Donohoo

Gör: Författare, föreläsare och forskare som arbetar med skolsystem och skolutveckling sedan 25 år tillbaka i USA, Kanada, Australien och Europa. ”Kollektiv lärareffektivitet” (Natur och Kultur) är översatt till svenska. Hennes senaste bok är ”Collective Impact: Overcoming the Twelve Enemies of Teacher Efficacy”.

Ålder: 56 år.

Bor: Cape Coral, Florida, USA (ursprungligen från Kanada).

Bakgrund: Har arbetat som lärare, pedagogisk ledare och systemledare inom det kanadensiska skolsystemet. Hon har en bachelorexamen i historia och sociologi och en mastersexamen i utbildning från University of Windsor. Blev PhD i utbildning genom ett samarbete mellan kanadensiska universiteten University of Windsor, Brock University och Lakehead University.

3 exempel

från Jenni Donohoo på skolor i USA och Kanada som lyckats med kollektiv lärareffektivitet

1

ETT LÄRARTEAM I ÅRSKURS 2 I SARASOTA, FLORIDA

Ett team av lärare kom fram till att deras elever hade svårt med mönsteranalys i matematik. Lärarna byggde därför tillsammans upp en lektion från grunden. En av lärarna undervisade medan de andra observerade. Deras fokus var helt på eleverna: Vad förstod de? Vad missuppfattade de? Efter lektionen delade teamet sina observationer och reviderade lektionen tillsammans. Sedan undervisade de den nya versionen.

En lärare berättade: ”När jag först observerade vad andra lät sina elever göra tänkte jag: ’Mina barn kan inte göra det.’ Men genom vårt gemensamma arbete insåg jag motsatsen.”

Genom att gemensamt undersöka slutade läraren tvivla på elevernas förmågor – för att hon upplevde framgång tillsammans med sina kollegor.

2

MANITOULIN ISLAND, ONTARIO, KANADA

På en gymnasieskola, där eleverna till 100 procent tillhörde ursprungsbefolkningen, identifierade lärare svårigheter med slutledningsförmågan.

Eleverna hade många utmaningar och lärarna hade kunnat se svårigheterna som något som var bortom deras kontroll. I stället valde de att fokusera på sin egen undervisning.

De implementerade strategier som att dela upp text i mindre avsnitt och frågade eleverna ”Vad får dig att säga det?” efter att de svarat på frågor där de behövde läsa ”mellan raderna”. Det som förvånade lärarna var hur enkla strategierna var att införa – och hur snabbt de såg resultat.

Detta är kärnan i kollektiv effektivitet. När lärare arbetar ihop och provar nya metoder ersätter de bristtänkande med en tro på vad som är möjligt.

3

EN SKOLA MED FJÄRRUNDERVISNING I UTAH

En rektor på en skola, som bedrev fjärrundervisning, hade investerat i ny teknik, en spegel placerad på elevernas datorskärmar som gjorde det möjligt att se vad eleverna gjorde på skrivbordet, och inte bara deras ansikten på skärmen. Många lärare var ovilliga att använda den. Därför lät rektorn lärarna kamratobservera en förskollärare. Hon bad förskolläraren dela sina framgångskriterier och mål för lektionen innan observationen började. Under observationen fick lärarna leta efter bevis på elevernas framgång.

Lärarna fick se barnen framgångsrikt navigera den nya tekniken. Att se en kollega lyckas fick tekniken att kännas uppnåelig. Detta är kraften i ställföreträdande erfarenheter. Rektorn sa inte bara till lärarna att det skulle fungera; hon skapade förutsättningarna för att de skulle se det själva.

Guiden

Så bygger du kollektiv lärareffektivitet

Jenni Donohoo listar rektorernas 6 största utmaningar när de bygger kollektiv lärareffektivitet.

Text: Lenita Jällhage

1.

ATT ÖVERVINNA TANKAR SOM FOKUSERAR PÅ BRISTER

Den kanske största utmaningen är att förändra tankesättet från "dessa elever kan inte lära sig på grund av sina omständigheter" till "vi kan göra skillnad oavsett omständigheter". När lärare enbart tillskriver elevers misslyckanden faktorer utanför skolans kontroll (fattigdom, familjesituationer, brist på resurser) undergräver de elevernas egen känsla av handlingsfrihet.

2.

ATT BRYTA NER LÄRARNAS ISOLERING

Många skolkulturer har historiskt sett värderat lärares autonomi så till den grad att de har isolerats. Att övergå till ett naturligt samarbete kräver att man förändrar djupt rotade normer och bygger förtroende. Lärare kan känna sig obekväma med att öppna sina klassrum och sin praktik för kollegor och kan därför bjuda motstånd.

3.

ATT HITTA OCH SKYDDA TID

Meningsfullt samarbete kräver särskild avsatt tid, men skolscheman är fullpackade. Rektorerna måste fatta de tuffa prioriteringsbesluten för att kunna ge de anställda möjligheten att prioritera samarbete och också skydda denna tid från konkurrerande krav.

4.

ATT BIBEHÅLLA FOKUS OCH SAMMANHÅLLNING

Skolor står inför ett ständigt tryck av nya initiativ, policyer och prioriteringar. Rektorerna får inte låta sig översvämmas av en massa olika idéer utifrån utan behöver bibehålla fokus och uppmärksamhet på att bygga den kollektiva förmågan, snarare än att hoppa från program till program.

Foto: Getty Images

Källa: Publicerad i Jenni Donohoos bok "Kollektiv lärareffektivitet". Listan är omarbetad från John Hatties bok "Visible learning for teachers – Maximizing impact on learning" (2012).

6

steg för rektorn

5.

UTVECKLA LÄRARLEDARSKAP

Att bygga kollektiv effektivitet kräver att ledarskapet sprids i hela skolan. Rektorerna behöver identifiera, utveckla och stärka lärare som leder sina kollegor samtidigt som de hanterar och navigerar sig fram genom ett potentiellt motstånd från dem som föredrar traditionella hierarkier.

6.

BIBEHÅLLA DRIVKRAFTEN FRAMÅT GENOM MOTGÅNGAR

Förbättring är inte linjär. När initiala ansträngningar inte ger omedelbara resultat kan teamen förlora förtroendet. Rektorerna måste hjälpa lärare att tolka motgångar som möjligheter att lära snarare än bevis på att "detta fungerar inte".

Faktorer som påverkar elevers lärande utifrån deras effekt

Om en insats har en effektstorlek på noll så har den ingen effekt på elevers resultat. Allt över det har effekt, enligt professor John Hatties forskning. Han anser att en effektstorlek på 0,2 har en ganska liten effekt, 0,4 har en medelstor effekt och 0,6 har en stor effekt.

FAKTORER	EFFEKTSTORLEK	
Kollektiv lärareffektivitet	1,57	
Elefväntningar	1,44	
Lärarens tydlighet	0,75	
Feedback	0,75	
Relationer mellan lärare och elev	0,72	
Metakognitiva strategier	0,69	
Tidigare resultat	0,65	
Phonics-undervisning	0,54	
Socioekonomisk status	0,52	
Hemmiljö	0,52	
Föräldraengagemang	0,49	
Motivation	0,48	
Koncentration/ihärdighet/engagemang	0,48	
Skolans storlek	0,43	
Matematikundervisning	0,40	
Skolledare	0,39	
Läxor	0,29	

Intervju

"Vi behöver mer kulturell intelligens"

Genom sin egen berättelse vill skolledaren Daria Ramzi slå hål på de fördomar som fortfarande påverkar barn och unga i dag.
– Vi skolledare behöver ha kunskaper om det här, säger hon.

Text: Emelie Henricson

➔ Daria Ramzi har, i boken "Kan jag så kan du – från förorten till maktthavarlistan", valt att utgå från sin egen barndom, präglad av mobbning, rasism och att växa upp i ett mellanförskap.

– Det viktiga för mig var att ge perspektivet att vi alla bär med oss vår historia, den barndom vi haft präglar vilka val vi gör i de möten vi har framöver i livet, säger hon.

Hon beskriver uppväxten, först i Öxnehaga, ett område med socioekonomiska utmaningar, vidare till centrala Jönköping där hon utsattes för mobbning och rasism av klasskamrater medan lärare och skolledning stod vid sidan, utan att agera.

I boken beskrivs bland annat bemötandet från en av skolans lärare, som även spädde på de andra elevernas behandling. Han gav också uttryck för egen rasism. Det var en av anledningarna till att hon själv valde att bli lärare och skolledare.

– Detta är ingen traditionell handbok, utan ett personligt manifest för en inkluderande skola. Jag vill bidra med fler perspektiv som vidgar vyer. Det kan vara så som du som läser känner till din omvärld, men det kan också vara så som jag hade det. Hade skolledaren och personalen uppmärksammat det hade min skolgång blivit annorlunda.

HON VILL VIDARE bredda synen på vilken kompetens som behövs i skolan och hur det är att vara ung kvinna och ledare.

– Jag upplever att det finns fördomar mot unga ledare, och de som anser att man inte är lika kompetent. Men det är inte antal år som chef som räknas, utan vad du bär med dig in i ditt ledarskap och hur du förvaltar det, säger Daria Ramzi.

En del i boken handlar också om vilken typ av skolledare man vill vara och möta.

– Det finns en risk att man som chef



Foto: Caroline Högberg



Daria Ramzi, 34, är rektor för två grundskolor i Hjo. Har nominerats till flera ledarskapsutmärkelser, nu senast chefsorganisationen Ledarnas lista för Framtidens kvinnliga ledare 2025 där hon rankades topp 50 i Sverige.

Kan jag så kan du – från förorten till maktthavarlistan
Daria Ramzi

rekryterar dem man själv är mest lik. Det är psykologiskt, men när man rekryterar in till skolledarskapet behöver man tänka på vad skolorna behöver för kompetens, så att man får rätt ledare på rätt plats.

Framför allt vill hon att boken ska väcka tankar och ge förståelse för hur elever och barn kan ha det i Sverige i dag.

– Jag tror vi behöver skaffa oss mer kulturell intelligens, då får du per automatik rätt förutsättningar för ett inkluderande ledarskap. Annars finns risk att du har en ganska snäv syn på hur eleverna har det. ■

3 böcker om ledarskap

Att främja skolnärvaro och psykisk hälsa

Malin Gren Landell
(Natur & Kultur)

► Minst 200 000 elever uppskattas ha problematisk skolfrånvaro i dag. I en bok, som egentligen riktar sig till vårdpersonal men som involverar skolan, vägleder Malin Gren Landell i insatser för att på ett varsamt vis leda eleven till en återgång till skolan. Hon bygger boken på forskning, praktik, fallexempel och tips.



Att leda utvecklingsprocesser i förskola och skola

Lisbeth Gyllander
Torkildsen,
Jaana Nehez
(Studentlitteratur)

► I en andra utgåva av boken går författarna igenom skol- och förskoleutveckling genom kollegiala utvecklingsprocesser, där ledarskapet är en nyckel för att det kollegiala lärandet ska fungera. I boken ges modeller och verktyg kring att leda grupper, att förbättra kommunikationen och samtalen samt strukturer för systematiskt kvalitetsarbete.



Skolutveckling genom samtal

Mia-Marie Sternudd
Groth, Monica
Evermark (red.)
(Studentlitteratur)

► Här beskrivs tio samtalsmodeller av olika forskare med en gedigen bakgrund inom skola och pedagogik. Syftet är att ge läsaren verktyg att använda samtal och kommunikation som en resurs i skolutveckling. Detta är en andra upplaga, som uppdaterats med en ytterligare samtalsmodell. Författarna samlar nationell och internationell forskning om skolutveckling, och ger en bild av hur modellerna kan användas i praktiken.



JUNO[®] AI

för kommuner

Kan en skola neka vårdnadshavare att ta med juridiskt ombud vid ett möte på skolan?



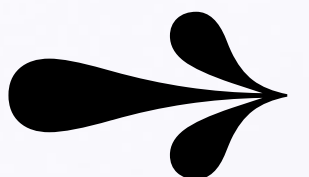
AI-tjänsten för dig som arbetar inom skola och utbildning.
Testa tjänsten utan kostnad i 14 dagar:
nj.se/juno-ai-kommun-skola

Friska vindar på Öckerö

På Öckerö seglande gymnasieskola utanför Göteborg är personalen nästan aldrig sjukskriven. Vi åkte dit och frågade rektor Stefan Carmesund och hans medarbetare vad de tror det beror på.

Text: Anna-Lena Bjarneberg
Foto: Daniel Stiller

Stefan Carmesund tror på ett breddat och delat ledarskap som gör personalen till aktiva medskapare.



D

Hanna-Sofia Richardsson är lärare i svenska och musik och numera förstelärare på skolan. Hon har gjort flera resor över Atlanten med sina elever som ansvarig för undervisningen ombord. På ett skolfartyg kallas läraren ombord för DOS (Director of Studies).



et är snökaos i Göteborgsområdet när lärarna träffas igen efter jullovet. De som inte har lyckats ta sig till jobbet följer dagens studiedag från sina skärmar därhemma. Ingen är sjukskriven – i dag heller. De som är på plats möts av ett vackert vinterlandskap i Göteborgs norra skärgård.

Med en personal på 38 personer, varav 28 lärare, hade skolan förra året 29 sjukdagar totalt. Det är mindre än en dag per person och år. Det kan knappast bara bero på att skolan ligger vackert, att eleverna är studiemotiverade eller att de flesta lärarna inte har småbarn hemma längre.

Stefan Carmesund har varit rektor på skolan sedan 2019. Redan då var sjuktalet låga, men har stadigt minskat till förra årets 0,4 procent. Stefan Carmesund vill inte ta åt sig äran – tvärtom – för han menar att det är genom att han vågat lita mer och mer på sin personal som han också sett trivseln och engagemanget öka.

– Det är jätteviktigt att ha personal som trivs på jobbet. Det värsta är ju om någon blir sjukskriven och vi behöver få in vikarier eller till och med ställa in lektioner, säger Stefan Carmesund.

DE LÅGA SJUKTALEN har sin förklaring i flera olika åtgärder, som alla utgår från hans syn på ett ”medskapande ledarskap”, som han kallar det. Tanken med det är att alla är delaktiga, tar ansvar för utvecklingen och hela skolans resultat. Därför är det kanske representativt för hans ledarskap att denna årets första studiedag inte inleds av honom själv, utan av en av lärarna. Det är försteläraren Hanna-Sofia Richardsson som leder en workshop om hur hon och hennes kollegor kan utveckla reseuppgifterna för eleverna när de är ute och seglar.

Alla elever på skolans huvudprogram gör minst en segling med skolfartyget Gunilla, en tremastad bark som under ett



Stefan Carmesund börjar terminen med en genomgång och trycker på sitt viktigaste budskap: "Målet är att alla elever ska klara sin utbildning." Utifrån det utvecklar han sin ledningsfilosofi att alla på skolan är delaktiga i att nå dit.

läsår anlägger hamnar i fyra världsdelar. Beroende på program är eleverna ute mellan fyra och nio veckor. Livet ombord är förstås en skola i sig, men med på varje resa följer också en lärare som håller i lektioner och då gäller det att lärarna därhemma har skickat med uppgifter som är görbara.

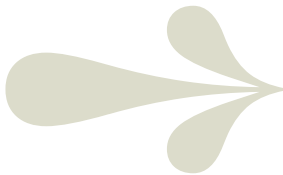
HANNA-SOFIA RICHARDSSON HAR jobbat på skolan i 17 år och har själv varit med på många seglingar över haven. Hon undervisar i svenska och musik men uppdraget som förstelärare sökte hon just för att hon ville vara med och utveckla skolan. Den här dagen handlar det om reseuppgifter, men hon har också varit med och startat en konflikthanteringskurs – som numera är obligatorisk för alla elever inför varje seglats.

– Om man har en idé går det lätt att göra verklighet av den här. Det är en av anled-



”Det är jätteviktigt att ha personal som trivs på jobbet.”

De olika programmen seglar på olika rutter mellan fyra världsdelar. När vi besökte skolan var natur- och sjöfartseleverna på väg med buss till Lissabon för att flyga till Kap Verde. Därifrån seglar de till Surinam och Grenada. De löser av samhällssettona som seglat från Las Palmas till Dakar och Kap Verde.



Stefan Carmesund

Gör: Rektor på Öckerö seglande gymnasieskola.
Bor: Kalvsund (en annan ö i Göteborgs norra skärgård).
Ålder: 61 år.
Familj: Fru och två vuxna barn.
Bakgrund: Idrottslärare i 20 år i alla skolformer, rektor sedan 2008 – i Vårgårda, Borås, Göteborg och sedan 2019 på Öckerö.
Intressen: Tränar, läser, reser. Åker långfärdsskridskor när isen lagt sig på havet.
Därför är jag rektor: Det är utmanande och roligt för att det händer saker man inte är förberedd på. Det är tilltalande att inte alltid veta om jag klarar dagens uppgifter. Min drivkraft är att eleverna ska lyckas.



Det gamla talesättet "Sjömannen ber inte om medvind, han lär sig segla" stämmer väl in på ledningsfilosofin att låta lärarna själva driva sin utveckling med stöd av ledningen.



Klockorna på skolan är inställda på olika resmål beroende på var de seglande eleverna befinner sig i världen.

"Jag är ju faktiskt inte här för min egen skull."

ningarna till att jag trivs så bra här, säger Hanna-Sofia Richardsson.

För Stefan Carmesund har det blivit alltmer självklart att ta tillvara initiativ från personalen och låta dem förverkliga sina idéer, men han är också självkritisk och menar att det ändå tagit honom lite tid att komma dit.

– I början var jag sämre på att lyssna och förstår inte nu varför jag inte hängde på mer. Det var ju ren dumhet. Jag trodde jag visste bäst! Men jag är ju faktiskt inte här för min egen skull utan har förstått hur viktigt det är att ta vara på den energin som finns i organisationen. Man är ju dum om man säger nej till goda initiativ, säger Stefan Carmesund.

NÄR HAN KOM till skolan 2019 hade han varit rektor i elva år och hade redan en tanke om vilken typ av ledarskap han ville åstadkomma. Men han låg lågt i början och valde att lära känna personalen och inte ändra på något under det första halvåret. Då var lärarna organiserade i två olika fackförbund och undervisade oftast inom samma program, vilket gjorde att det var mer av "vi och dem". I dag undervisar lärarna på flera av skolans fem program, vilket Stefan Carmesund tror är en annan

framgångsfaktor för att skapa det "vi" som han hela tiden strävar efter.

Lärarna vi pratar med är överlag positiva till att undervisa på olika program, men av olika anledningar. Hanna-Sofia Richardsson var tidigare programansvarig för samhällsprogrammet men tilltalas nu av att det blir olika typer av utmaningar.

– Jag tycker att undervisningen blir roligare och mer varierad, samtidigt som jag har fått en större förståelse för vad de olika programmen behöver.

HENNES KOLLEGA DAVID Mellberg, som är programansvarig för sjöfart och marinteknik och undervisar i samhällskunskap, historia och geografi, tycker att den största fördelen är att han lärt känna varje elev.

– Jag har undervisat alla elever på skolan om man räknar ihop de två senaste läsåren. Det kan vara spretigt och tungt, men jag känner också en stolthet över att ha en relation med varje elev som går här nu.

David Mellberg beskriver organisationen i skolan som den förmodligen "mest platta" i Sverige och hur lärarna emellan löser det mesta – från akuta problem som kommer upp till att driva långsiktiga projekt.

– Det är på gott och ont och det gäller att hitta en balans mellan styrning och frihet.



David Mellberg

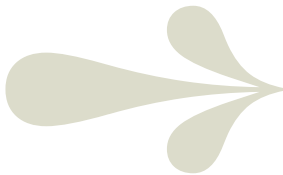
Ibland tycker jag det kan kantra mot för mycket frihet, som när projekt rinner ut i sanden. Å andra sidan ger friheten oss stora möjligheter att utvecklas, säger David Mellberg.

FÖR STEFAN CARMESUND är en viktig nyckel att lyssna på sin personal men också att noga följa



Öckerö seglande gymnasieskola

- En kommunal gymnasieskola på Öckerö.
- Här går drygt 300 elever på något av de fem programmen Marinteknik, Naturvetenskap, Samhällsvetenskap och Sjöfart (däck eller maskin) samt IM.
- Undervisningen sker dels i skolans lokaler, dels på skolfartyget T/S Gunilla. Seglatserna varar mellan fyra och nio veckor. I varje utbildning (förutom IM) ingår minst en seglats.
- 36 personal, varav 28 lärare jobbar på skolan.
- År 2025 (till och med juni) var sjuktagen 0,4 procent, vilket blir ungefär 29 sjukdagar utslaget på hela personalen (räknat på 194 arbetsdagar).
- År 2023 var motsvarande siffror 1,7 procent och för år 2024 0,7 procent.



Bästa arbetsmiljön: Elever och lärare möts av skärgården varje morgon när de kommer in i den stora hallen på Öckerö seglande gymnasieskola.



Stefan Carmesunds 7 tips för att personalen ska trivas och komma till jobbet

- Flexibilitet vad gäller tid på plats och möjlighet till schemaändring, beroende på till exempel hemförhållanden.
- Möjlighet att jobba hemma på lektionsfria dagar, vid till exempel rättning av prov.
- En platt organisation som ger stora möjligheter till varje lärare att utveckla sitt jobb – ofta tillsammans med kollegor.
- Mötesschemat ändras efter lärarnas behov.
- Lärarna är med och påverkar tjänstefördelningen.
- Företagshälsovården kopplas snabbt in om någon inte mår bra, oavsett orsak. Samtal erbjuds.
- En gemensam stödtid då alla elever och lärare kan komma minskar pressen på lärarna att hitta tider mellan lektioner för att arbeta enskilt med eleverna.

"Om jag skulle behöva ta alla beslut skulle jag måla in mig i ett hörn."

upp de förändringar som införs och vid behov styra in på nya lösningar. Det som fungerar i dag kanske inte fungerar nästa läsår. Därför tog han till exempel bort programarbetslag (som inte fungerade så bra när han kom) och ersatte dem med ämnesarbetslag. Sedan dess har förutsättningarna ändrats och programarbetslagen har kommit tillbaka.

– Konsten är att skapa en organisation och en miljö där människor känner att de har förtroende och tar ansvar, att det finns en tillit åt båda håll. Om jag skulle behöva ta alla beslut skulle jag måla in mig i ett hörn.

HAN RÄKNAR UPP fler områden där han ser till att alla är med och delar på ansvaret. Inte bara studiedagar planeras gemensamt, utan också vilka och hur många möten som behövs. Man försöker också ta hänsyn till varje individ i schemalaggningen, så att till exempel småbarnsföräldrar kan börja lite senare.

– Om vardagen och hemsituationen fungerar blir det bra på jobbet också. Som chef behöver jag bidra till att livspusslet går ihop för var och en.

På skolan finns också en flexibilitet för den lektionsfria tiden. Om en lärare till exempel behöver sitta och rätta prov under en lektionsfri dag, går det bra att jobba hemma. Även detta botten förstås i tillliten och en tro på att varje lärare vill lyckas med sitt arbete och en insikt i att lärare jobbar jättemycket – både med att planera och genomföra sina lektioner och med att utveckla sitt arbete tillsammans med kollegorna.

Om någon i personalen inte skulle må bra vill Stefan Carmesund först att hen kommer till honom för ett första samtal. Om det behövs erbjuder han stödsamtal hos företagshälsovården, oavsett orsak.

– Det har sällan enbart berott på jobbet, men det spelar ingen roll för jag vill ju att mina medarbetare ska må bra utifrån hela sin livssituation. Då skapas förutsättningar för att de också mår bra på jobbet.

SAMTIDIGT SOM VI intervjuar Stefan Carmesund löser lärarna av varandra i klassrummet för att fortsätta dela med sig av sin kunskap och tillsammans med sina kollegor knåda fram bra lösningar för eleverna inför vårterminen. ■

LÄRARENKÄT

Vad får dig att trivas på jobbet?



Hanna-Sofia Richardsson
Lärare i svenska och musik,
har jobbat i 17 år på skolan.

"Här finns en autenticitet i lärandet som är svårt att hitta någon annanstans. Våra elever kan läsa om mänskliga rättigheter och sedan med egna ögon se hur kvinnor har det på Grenada.

Jag sökte uppdraget som förstelärare för att jag ville ha en möjlighet att utveckla. För om man har en idé, går det lätt att få genomföra den här. Tidigare har jag fått göra en konflikthanteringskurs och i dag höll jag i en workshop om hur vi kan göra bättre uppgifter till eleverna när de är ute och seglar.

Vi har ett stort förtroende från chefen och kollegorna. Alla litar på att alla gör det vi ska, oavsett om vi är på plats. Om någon går hem tidigt, vet vi att den personen behöver det. Förtroendet är en bidragande orsak till att jag trivs så bra.

Det är en liten organisation där det finns stora möjligheter att vara kreativ och där alla kan jobba på olika håll med det de elever behöver."



David Mellberg
Lärare i samhällskunskap, historia och
geografi, har jobbat 17 år på skolan.

"Vi som jobbar här och elever som går här har gjort ett aktivt val att vara här, även om vi behöver pendla. Det är en fin kollegial gemenskap och vi har roliga elever. Jag älskar att undervisa här och får mycket energi av relationen till eleverna.

Det finns en stor frihet här, på gott och ont. Vi löser det mesta kollegor emellan, men ibland tycker jag det kan behövas en större styrning. Som programansvarig för sjöfart och marinteknik kan jag utveckla programmet tillsammans med mina kollegor. Det är den positiva delen av friheten. Men om projekt kantrar eller rinner ut i sanden, skulle vi behöva mer stöttning uppfifrån.

Jag lägger ner mycket tid på mitt jobb och är oftast här åtta till fem på vardagar, men deltar också på andra aktiviteter som Öppet hus-helger och gymnasiedagar. Det finns ett stort förtroende från ledningen som ser hur mycket tid vi lärare lägger ner och då får vi också ett förtroende tillbaka, att till exempel gå hem tidigare om vi behöver det."



Angelica Lundin
Lärare i matematik och kemi,
ny på skolan sedan höstterminen -25.

"Det här är mitt dröjobb. Min son gick här och jag älskar pedagogiken – hur man jobbar med resorna och anknytningen till verkligheten. Jag har tidigare varit forskare i polymerteknik och jobbat som biträdande rektor i Göteborgs stad.

Det har blivit precis så bra som jag tänkt med trevliga elever och kunniga och hjälpsamma kollegor. Jag har från början känt ett förtroende för min kunskap.

Jag tilltalas också av Stefans syn på medarbetarskap – att när vi löser saker tillsammans blir det bra. Som när vi tillsammans stötte och blötte huruvida engelska 7 skulle ligga som programfördjupning eller individuellt val. Det hade rektorn bara kunnat bestämma, men nu blev det ett väl förankrat beslut att det skulle bli en programfördjupning.

Här finns en stark sammanhållning i den lilla organisationen och en stor möjlighet att påverka innehållet, som nu med reseuppgifterna. Och titta ut! Den fysiska miljön här vid havet gör också gott för oss. Tänk att kunna vinterbada på lunchen."



Foto: Natalie Greppi

Om en vecka samlas drygt tusen skolledare för Nordiska Skolledarkongressen (NSK) som går av stapeln i Göteborg. Här berättar skolledarna Jeanette Kennerfalk och Torbjörn Hanö om årets kongress.

Text: Emelie Henricson

Seminaries, föreläsningar och panelsamtal som syftar till att inspirera, fortbilda och utveckla skolledare i sina roller. Det utlovas under NSK. Jeanette Kennerfalk, rektor och förbundsstyrelseledamot i Sveriges Skolledare, är en av de som tagit fram programmet. Liksom Torbjörn Hanö, pensionerad rektor och författare.

– Vi har försökt skapa ett innehåll som erbjuder en inspirerande bredd där det primära fokuset ledarskap möter intressanta ämnen som utmanar och stärker, säger Jeanette Kennerfalk.

Vilka frågor ser ni som viktiga att få in?

– Hopp. Om framtiden, om världen, om utveckling. De vi arbetar med i förskola och skola är ju vår framtid, säger Torbjörn Hanö.

Jeanette Kennerfalk säger att de vill framhålla skolan som en ”friskfaktor i samhället” för att rikta fokus mot det i skolan som fungerar.

– Fokus har varit på att lyfta fram hoppfullhet och positiva berättelser om skola och förskola som kan göra verklig skillnad och bli en motpol till mycket annat och påminna om allt det goda arbete som sker, även när förutsättningarna är utmanande.

Som exempel på talare syns Marie-Hélène Ahnborg, utredaren bakom rektorsutredningen, skolmyndigheternas generaldirektörer och Finlands undervisningsminister Anders Adlercreutz.

VID SAMTLIGA NSK, sedan starten 1997, har regeringen varit representerad i form av Sveriges skol- eller utbildningsminister. Den här gången deltar socialtjänstminister Camilla Waltersson Grönvall (M).

– Nya socialtjänstlagen påverkar många delar i samhället där skola och förskola är en del. Valet föll på Camilla Waltersson Grönvall för att lyfta fram och ge rektors perspektiv på att leda skolsociala team med fokus på barns och elevers bästa, säger Jeanette Kennerfalk.

Torbjörn Hanö och Jeanette Kennerfalk poängterar dock att det är anmärkningsvärt att utbildningsministern inte närvarar.

– Men socialtjänstministern ska inte ses som reservalternativet. Socialtjänstlagen påverkar vår vardag i hög grad, säger Torbjörn Hanö.

Liv Näslund, pressekreterare hos Simona Mohamsson (L), uppger att utbildningsministern inte kunde delta av kalenderskäl, men att Sveriges Skolledare i stället bjudits in till ett enskilt möte på utbildningsdepartementet. ■

FAKTA OM NSK, 17–18 MARS

- Nordiska Skolledarkongressen startades 1997 och arrangeras av Sveriges Skolledare och Svenska Mässan. Här erbjuds fortbildning med inriktning på ledarskapsfrågor, föreläsningar och panelsamtal.
- Till det arrangeras en utställning med ett 70-tal företag inom skolområdet.
- Hela programmet hittar du på skolledarkongressen.se.



Foto: Christian Örnberg, Johanna Säll, Natalie Greppi

Det ser vi mest fram emot på NSK

Här berättar Torbjörn Hanö, Jeanette Kennerfalk och förbundsordförande Ann-Charlotte Gavelin Rydman om vad de hoppas på att besökarna tar med sig från NSK och vad de själva ser mest fram emot.

TORBJÖRN HANÖ:

1. Glädje, hopp, inspiration, nya kontakter. En vilja att fortsätta leda förskola och skola framåt, så att vi blir ännu bättre.

2. Detta blir min sista NSK. Jag har suttit i programgruppen längre än jag kan minnas, och tycker att vi alltid har lyckats skapa en underbar

mötesplats med fantastiskt innehåll. Inte minst att det är slutsålt i år också vittnar ju om det. Jag ser fram emot att få träffa människor, nya och gamla bekantskaper, från hela landet, ja hela Norden och till och med längre bort än så.

JEANETTE KENNERFALK:

1. Jag hoppas att besökarna lämnar dessa dagar med förnyad kraft och energi att fortsätta bygga skolan och förskolan som en plats för hopp, lärande och stolthet.

2. Det jag ser allra mest fram emot är kraften och energin som uppstår i alla möten och samtal när vi samlas kring vårt gemensamma uppdrag.

ANN-CHARLOTTE GAVELIN RYDMAN:

1. Känslan av gemenskap, möten med kollegor inom professionen. En känsla av energi och inspiration samt påfyllnad av aktuell forskning och nya perspektiv. Att deltagarna lämnar NSK med stolthet och glädje över att vara en av Sveriges viktigaste chefer.

2. Det är ett oerhört bra program och jag ser fram emot att både delta och lyssna på flera intressanta föredrag. Med vetskap om att det är den största mötesplatsen för Sveriges skolledare så ser jag såklart fram emot att träffa och samtala med så många deltagare som möjligt.

15 Procent av de elever som deltagit i Forum för levande historias studie om attityder till minoriteter, uppvisar en ”tydligt negativ attityd” till hbtqi-personer. En klar försämrning från den senaste undersökningen.



”Det är rent kränkande mot elever, pedagoger och skolledare.”

Peter Olsson, förvaltningschef i Gällivare, om Simona Mohamssons (L) svar på en fråga i riksdagen från ledamoten Linus Sköld (S) om vad regeringen gör för att stötta skolor i gruvsamhällen.

”Viktigt att rektor får rätt förutsättningar”

● I ett remissvar på förslaget om skola inom Kriminalvården, uppger Sveriges Skolledare att det är beklagligt att barn och unga ska ”komma i fråga för Kriminalvårdens insatser”. Samtidigt ställer man sig bakom förslagen, bland annat att ”det pedagogiska arbetet ska ledas och samordnas av en rektor”.

– Det är viktigt att man lär sig av de tidigare identifierade svårigheterna. Inte minst kring de motivationshöjande insatserna. Det är inget som en enskild rektor kan klara av på egen hand. Det är viktigt att man får rätt förutsättningar för det arbetet, säger Ann-Charlotte Gavelin Rydman.

Skolledarna som tar plats i förbundsstyrelsen

Tre nya ledamöter har valts in i Sveriges Skolledares förbundsstyrelse. Här är deras viktigaste frågor.

– Vi som leder skolor har ett stort ansvar, och därför behöver vi goda förutsättningar, säger Åsa Nilsson, rektor på Luleå kommuns vuxenutbildning.

Text: Emelie Henricson

Åsa Nilsson, Peter Jonsson, heltidsfacklig från Göteborg och Gezim Isufi, rektor på förskoleförvaltningen i Malmö, valdes in i förbundsstyrelsen i slutet på januari i år. Deras mandatperioder sträcker sig fram till nästa ordinarie förbunds kongress 2028.

Åsa Nilsson

Arbets: Rektor på Luleå kommuns vuxenutbildning med ansvar för sex yrkeshögskoleutbildningar.

Ålder: 50.

Bor: I Luleå.

Yrkeserfarenhet: Arbetade som lärare åren 1998–2012. Under den perioden drev jag även ett eget företag i nästan två år. Ledde ett framtidsprojekt i Överkalix 2012. Skolledare sedan 2013, då jag blev tf rektor. Arbetade på en F–9 skola i Överkalix 2013–2021. Rektor på 7–9-skola i Luleå 2021–2025. Därefter biträdande rektor på vuxenutbildningen och yrkesutbildningar. Slutligen rektor för yrkeshögskoleutbildningarna.

Facklig bakgrund: Gick med i Lärarförbundet 1995 under min studietid och involverade mig i styrelsearbete när jag började arbeta. Sedan 2022 aktiv i Lärarförbundets skolledare och deltog i övergången till Sveriges Skolleda-



Gezim Isufi, Åsa Nilsson och Peter Jonsson.

Foto: Tomas Bergqvist

re. Medlem i förbundsrådet innan förbundsstyrelsen.

Vilken facklig fråga brinner du för? För mig är det viktigt att varje skolledare får arbeta i en miljö där de känner sig trygga, sedda och verkligen stöttade. Vi som leder skolor bär ett stort ansvar, både som arbetsgivare och som arbetstagare, och därför behöver vi också goda förutsättningar för att kunna göra vårt jobb på bästa möjliga sätt. Ett hållbart och långsiktigt ledarskap växer inte fram av sig själv. Det kräver att vi tillsammans bygger strukturer och en kultur där skolledare får det stöd, den tillit och de verktyg som behövs för att orka, utvecklas och fortsätta vilja leda.

Peter Jonsson

Arbets: Heltidsfacklig sedan ungefär ett år tillbaka. Är ombud

för Sveriges Skolledares lokal-förening i Göteborg på halvtid, och för Centrala Sacorådet i Göteborgs stad på halvtid.

Ålder: 53.

Bor: Söder om Göteborg.

Yrkeserfarenhet: Har arbetat cirka 20 år som rektor i förskola, grundskola och gymnasieskola.

Facklig bakgrund: Var med då Lärarförbundet Skolledare startade i Kungälv 2020, fortsatte i Lärarförbundet Skolledare i Göteborg och har varit med sedan starten av Sveriges Skolledare.

Vilken facklig fråga brinner du för? Skolledares förutsättningar och specifikt rektors autonomi!

Gezim Isufi

Arbets: Rektor på förskoleförvaltningen i Malmö.

Ålder: 47 år.

Bor: I Malmö.

Yrkeserfarenhet: Har arbetat inom skolväsendet i 27 år, som elevassistent, barnskötare och lärare. Är utbildad grundskollärare i samhälle och historia. Har också varit medförfattare till två studentlitteraturböcker inom förskola. De senaste 16 åren har jag arbetat som skolledare.

Facklig bakgrund: Jag har arbetat fackligt i 6–7 år. Är huvudskyddsombud, sitter med i förvaltningsråd och nämnden på förskoleförvaltningen.

Vilken facklig fråga brinner du för? Arbetsmiljöfrågor med särskilt fokus på friskfaktorer och arbetsglädje. Brinner även för frågor som rör rektorns mandat att styra sin egen organisation.

by EASYFAIRS

sett

Läs mer här - Läs mer här - Läs mer här

Läs mer här - Läs mer här - Läs mer här

Missa inte!

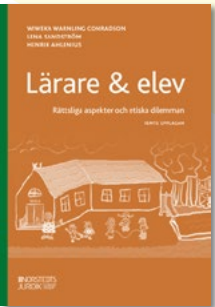
AI OCH PEDAGOGISKT LEDARSKAP

Malin Frykman

Författare, lärare, rektor och utvecklingsledare

15 APRIL PÅ KISTAMÄSSAN

Aktuell utgivning



Lärare & elev, 5u

Wiweka Warnling Conradson, Lena Sandström, Henrik Ahlenius

ISBN: 978-913911885-5



Europarättens grunder, 8u

Ulf Bernitz, Anders Kjellgren, Maria Bergström

ISBN: 978-913911779-7



Dokumenthantering i informationsförvaltningen, 3u

Jan Appelquist

ISBN: 978-913911859-6



Förvaltningslagen, 2u

Johan Lundmark, Mathias Säfsten

ISBN: 978-9139119210-1

Böckerna hittar du även i JUNO®

NORSTEDTS JURIDIK KARNOV GROUP

REKTOR SIV

”Jag fick nog av rektorskollegans respektlöshet”

När rektor Siv konfronterade sin rektorskollega Mikael om hans respektlösa förhållningssätt mot kollegorna under ett ledningsmöte blev han rasande och skällde ut henne. Efter det försämrades arbetsklimatet.

Berättat för: Lenita Jällhage Foto: Getty Images

När jag började som rektor på gymnasieskolan hade mina tre kollegor, Mikael, Ville och Nina, arbetat där under många år. Jag var själv en erfaren rektor som kom till skolan med lite nytt driv och engagemang vilket jag upplevde uppskattades – åtminstone till en början. Vi rektorer hade ansvar för 4–6 program och ett 30-tal lärare vardera. Men det blev snabbt uppenbart att jag och min rektorskollega Nina bar verksamheten.

Vi stod för planering, målbild och riktning medan våra manliga kollegor kom och gick lite som det passade dem. De tog långa luncher, åkte och handlade privat på arbetstid och gick hem tidigt på eftermiddagarna. Lärarna på skolan skämtade med varandra om hur våra olika möten som APT och ämneslagsträffar kunde ta två timmar medan männen drog igenom mötena med sina lärare på en kvart – även i de fall då vi hade gjort gemensamma program.

VÅRA MÖTEN INNEHÖLL inte bara akuta frågor utan även pedagogiska frågor för att leda och förbättra verksamheten framåt. Det kunde handla om gemensamma pedagogiska övningar, samtal om elevernas utveckling, diskussioner om kunskapskrav, pedagogiska verktyg eller hur vi kunde arbeta på ett bra sätt tillsammans.

Mikael och Ville menade att de gick igenom det nödvändigaste och att lärarna uppskattade att sluta tidigt.

Jag kände att det inte var hållbart att vi drev en skola gemensamt där vi hade olika ambitioner och såg helt olika på vårt uppdrag. Vi var ju trots allt en och samma gymnasieskola på pappret. Mitt och Ninas mål var att eleverna skulle nå en högre måloppfyllelse och kunskapsnivå. Jag var inte där bara för att lyfta en lön. Nina och jag bet ihop och kämpade på under över två års tid men till slut utlöstes mina proppar. Efter all obalans i ansvaret hade det byggts upp en irritation.

DET SKEDDE UNDER ett rektorsmöte där vi satt och försökte planera vår verksamhet på skolan. Mötena blev ofta avbrutna av Mikaelns mobil. Han gick ifrån och sa att han var tvungen att ta samtalet. Det var ofta hans fru. När han återvände fick vi recapitulera vad han hade missat.

När Mikael reste sig för tredje gången för att svara i sin mobil fick jag nog. Jag sa att det var respektlöst mot oss alla att han inte stängde av ljudet på sin mobil när vi hade avsatt tid för möte för att utveckla skolverksamheten. Han blev upprörd och skällde ut mig. Mest arg var han för att jag hade kritiserat honom inför rektorskollegorna och inte enskilt.



Självklart skulle jag ha tagit det själv med honom men jag och Nina hade burit på vår frustration över obalansen i ansvaret så länge att det till slut bara vällde ut. Och kritiken var rotad i det gemensamma ansvaret. Självklart är vi olika som personer och kan ha olika sätt att leda men jag ansåg att vi rektorer trots allt behövde ha en gemensam målbild och tankar kring resultat för att verksamheten skulle fungera.

NINA OCH JAG ville dela mer på ansvaret mellan oss rektorer och då behövde vi sätta oss ned och prata om våra roller, ledaransvar och uppdrag samt hur vi fungerade i samverkan. Mikael ville inte alls ändra på sitt sätt att arbeta och han fick stöd från sin manliga kollega. Men efteråt höll Ville med oss om att det behövde ske en

förändring. Efter att jag hade ställt min kollega mot väggen tog jag det vidare till gymnasiechefen.

Det ledde inte till någon förändring och jag fick ingen återkoppling. De kände varandra privat och spelade golf men jag hade ändå hoppats på att min chef skulle agera. Kollegans beteenden eskalerade. Han var sur på mig. För att kunna fortsätta arbeta ihop lade vi efter ett tag locket på i stället för att rensa luften. Jag insåg att han inte skulle ändra sig.

När jag blev erbjuden ett annat chefsjobb efter ett halvår tackade jag ja och lämnade gymnasiet. Min kvinnliga kollega slutade kort därefter. ■

Rektor Siv, Mikael, Ville och Nina heter egentligen något annat.

”Efter all obalans i ansvaret hade det byggts upp irritation.”



Peter Fowelin har lång erfarenhet som coach, kursledare, handledare på rektorsprogrammet inom organisations- och ledarskap. Han föreläser och har arbetat som SO-lärare, projektledare och chef. Han har bland annat skrivit "Ledningsgrupp i skolan" (Gothia Kompetens) och "Att leda förändringsarbete i förskola och skola" (Lärförlaget).

EXPERTENS KOMMENTAR

”Viktigt att stå fast vid sakfrågan”

Jag tycker inte att rektor Siv ska klandra sig själv för att hon tog upp kritiken mot rektorskollegans Mikaelns agerande under mötet inför kollegorna, även om det hade varit bra om hon hade sagt ifrån tidigare, innan "topplocket gick". Mikaelns agerande var ett gemensamt problem som hade påverkat och berört hela ledningsgruppen under lång tid. Det som händer på ett psykologiskt plan när Siv kritiserade Mikael var att han med sitt raseriutbrott förflyttade fokus på innehållet i hennes kritik till formen på kritiken. Han river upp himmel och jord över att han kritiserats inför alla och då tappas fokuset på sakfrågan i Sivs kritik. När sådant händer är det viktigt att stå fast vid sakfrågan så att den inte tappas bort.

Även om rektorskollegan Ville inte stöttade Siv under mötet så insåg även han efteråt att det behövdes en förändring. Här lämnar Ville en öppning som Siv och Nina kunde ha utnyttjat för att få honom på sin sida, även om Ville tidigare varit "allierad" med Mikael och varit en del av problemet. Att arbeta för att få med sig Ville hade kanske möjliggjort ett förändrat och mer jämbördigt arbetssätt med en gemensam riktning. Spontant skulle jag säga, utan att veta närmre hur tidsförloppet var, att Siv möjligen

gick för snabbt till gymnasiechefen. Kanske hade hon och Nina tillsammans kunnat få med Ville på tåget och jobbat alla tre för en förändring. Och om det inte fungerat gått till gymnasiechefen som en sista utväg.

För att minska risken att hamna i den här typen av dilemman bör man ställa krav på, redan vid en anställningsintervju, att man från start på det nya jobbet får arbeta ihop sig med sina nya kollegor i ledningen. Exempelvis under ett par konferensdagar då man åker i väg i lugn och ro. Får man inte gehör för det bör man fundera på om man verkligen vill ha jobbet. Det är lätt att tänka att man ska försöka glida in och anpassa sig i ledningsgruppen i stället för att se sig som den viktiga kugge man är som chef, som måste få förutsättningar att verka under jämbördiga villkor med chefskollegorna. Det är ett vanligt grundfel att ledningsgrupper inte tar sig tid att lägga en ny gemensam grund när en ny chef börjar. Skapar man inte det fundamentet uppstår lätt problem och slitningar i ledningsgruppen. Om det är en bra grupp och en sund organisation behöver det inte ta lång tid med en sådan nystart – och om det tar lång tid är det en bekräftelse på att nystarten verkligen behövdes.



FRÅGAN

Hur ser du på din roll som rektor i framtiden?

Text: Björn Andersson



Anette Lilja

Rektor Tycho Braheskolan
Helsingborg



Jenny Östlund

Rektor Fagernäs skola
Boden



Anna Wahl

Rektor F-9, Nyhemsskolan
Finspång

"Det är viktigt att alla förändringar och reformer är finansierade."



Överlag är jag positiv till många förändringar som tioårig grundskola, ny betygsskala och ämnesbetyg. Vi behöver även ha bättre kontroll på alla som vistas i skolan. Men för oss som första linjers chefer är det viktigt att alla förändringarna och reformer är finansierade. Annars blir det jättesvårt att hantera det här.

Med reformtempot på senare tid har det varit kort sträcka för implementering. Vi har nyligen genomfört Gy25 på vår skola och det har vi behövt sätta av tid till. Nu kommer nya förändringar så det blir ett intensivt arbete. Samtidigt är det en hård konkurrens om elever till gymnasiet här i Helsingborg med många olika skolor. Vi pratar mycket om rimlig arbetsbelastning och skolledares hälsa inom Sveriges Skolledare där jag är förtroendevald. Den frågan blir allt mer viktig framöver med alla förändringar. Det gäller så klart även för lärare och annan personal. Det är mycket höga förväntningar på oss som verkar i skolan. De dagar vi har för kompetensutveckling kommer bland annat att gå åt till att sätta sig in i nya reformer.

"Sannolikt blir det en högre belastning med reformtempot."



Det borde underlättas för rektorer i Sverige med mindre arbetsbelastning. Men sannolikt blir det en högre belastning med reformtempot. När det gäller förändringen till tioårig grundskola så är det svårt att svara på hur det kommer bli när vi inte riktigt vet vad som förväntas och vilka krav som kommer ställas. Även om vi jobbar likartat i dag med tidiga insatser i förskoleklass så har vi ju inte sett vilka konkreta förändringar som kommer ske kopplat till läroplaner och kursplaner. Det vi vet är ju att förskollärare med förskollärexamen inte anses som behöriga att undervisa i det nya systemet. Det är en utmaning som vi försöker omhänderta i kommunerna genom att erbjuda kompetensutveckling för de som saknar exempelvis läsinläring.

Det kommer att ta tid för lärarna och verksamheterna att sätta sig in i det nya betygssystemet. Sedan är det ju svårt att säga hur det kommer att slå. De säger till exempel att det ska vara enklare för elever att komma in på gymnasiet samtidigt som man säger att snittet ska vara 4 på en 10-gradig skala. Det är ganska högt så det låter aningen motsägelsefullt.

"Risken är att det bidrar till sämre utveckling av undervisningen."



Det kommer bli ett stressigare jobb när allt ska genomföras. Risken är att det bidrar till sämre utveckling av undervisningen när vi behöver läsa in oss på allt som förändringarna innebär. Det tar tid från annat förändringsarbete som vi skulle vilja bedriva. Något som vi jobbar mycket med nu är att utveckla undervisningen och elevernas läsning bland annat i ett samarbete med forskaren Anja Thorsten på Linköpings universitet. Generellt sett finns det nog en trötthet i svensk skola med alla förändringar som politiker tycker att vi ska genomföra även om det inte finns en pedagogisk vinning. Som rektor gäller det att känna efter så att arbetsbelastningen inte blir för hög. Man vill ju göra så bra som möjligt för alla runt omkring.

Reformerna kommer att innebära olika saker beroende på årskurser. Nytt betygssystem berör mest de som undervisar äldre elever medan tioårig grundskola kanske mest berör de som undervisar yngre elever. När det gäller utökad registerkontroll så blir det inte så stor förändring jämfört med hur vi arbetar i dag i Finspång.

Skolsverige runt

Skolbibliotek, ny skoldirektör och hälsosam skola. Här är ett axplock av skolledare i media och aktuella skolfrågor den senaste tiden.

Text: Håkan Söderberg

Jobb



"Vi är jätteglada över att ta emot den här certifieringen. Det är ett bevis på det enträgna arbete som vi gör här på skolan."

► Cecilia Abrahamsson, rektor på Munkmoraskolan i Värmdö, som jobbar aktivt med hälsosamma matvanor och fysisk aktivitet och som nu belönas med att bli en av de skolor som certifieras som en Generation Pep Skola 2026.



SKOLBIBLIOTEK

"Det här är riktlinjen, sedan bestämmer varje rektor själv över bemanningen."

► Mikael Persson, ordförande för barn- och ungdomsförvaltningen i Nynäshamn, berättar i Nynäshamns Posten om en plan för att bemanna skolbiblioteken enligt den nya lagen. Enligt planen ska det finnas en bibliotekarie per 1000 elever. En skola med 500 elever skulle alltså kunna ha en bibliotekarie på halvtid.



"En bra rektor är en närvarande pedagogisk ledare som skapar tillit, sätter elevernas lärande i fokus och har höga förväntningar på både personal och elever."

► Så svarar AI på frågan: "Vad är en bra rektor?"

"Det är en grej som man aldrig tror att man ska få vara med om som rektor. Alla är jättespända, det kommer bli jätteroligt och jättefint."

► Det säger rektor Markus Eek till Helsingborgs Dagblad, apropå att Rönneskolan i Ängelholm rivs och byggs om. Den nya byggnaden kommer bli tre våningar hög.

LÅT INTE DINA KOMPISAR ELLER FAMILJ BESTÄMMA. DET ÄR DIN GYMNASIEUTBILDNING.

► Skolverkets tydliga råd till eleverna om det nyligen avslutade gymnasievalet. Något att tänka på inför omvalsmöjligheterna i april.

Utbildning



Jag kan säga så här; jag kommer inte börja med att göra några drastiska svärdshugg i verksamheten. Jag behöver lära känna den, se hur organisationen ser ut och vilka flöden som inte fungerar. Det är väl där man får börja.

► Marie Blomberg, ny skoldirektör i Sundsvall, till Sundsvalls Tidning. Tidigare mångårig rektor, de senaste åren har hon varit skoldirektör i Härnösand.



"Vi har en låg tröskel för anmälningar och vi tar varje händelse på största allvar. Vi är stolta över det och att personalen verkligen arbetar aktivt med att utreda och följa upp."

► Rektor Jenny Bergström på Murgårdsskolan i Sandviken kommenterar i Arbetarbladet att antalet kränkingsanmälningar på skolan har ökat med 136 procent från 2021 till 2025.

14 april kommer nästa nummer av Skolledaren.

UTVECKLAS I DIN PROFESSION HOS OSS!

- Rektorsprogrammet 30 hp
- Rekryteringsutbildning för blivande rektorer 7.5 hp
- Att leda analysarbete 7.5 hp (FFR)
- Konfliktförståelse och konflikthantering för skolledare 7.5 hp (FFR)
- **Ny!** Leda analys och kvalitetsarbete på förvaltningsnivå 7.5 hp
- Leda lärande för hållbar utveckling 7.5 hp (FFR)
- **Ny!** Ledarskapsträning - mod, etik och kommunikation 7.5 hp (FFR)
- Ledning, samordning och utveckling av barn- och elevhälsa 7.5 hp (FFR)
- Magister/masterprogram i utbildningsledning och skolutveckling 60 hp/120 hp
- Skoljuridisk fördjupning 7.5 hp (FFR)
- **Ny!** Utbildningsledning och skolutveckling 30 hp - magisterutbildning för rektorer och skolchef hos samma skolhuvudman

Kontakta oss också för riktade insatser och ledarutveckling för folkhögskolor och kulturskolor.

Läs mer på kau.se/rut



Uppdragsutbildning
KARLSTADS UNIVERSITETS UPPDRAGS AB

Få koll på pensionen från soffan, köket eller fikarummet

Lär dig mer om din pension under Lärarförsäkringars digitala pensionsföreläsningar. 20 000 medlemmar har redan deltagit – anmäl dig du också!

Läs mer på lararforsakringar.se



lärarförsäkringar

JEANETTE KENNERFALK

Skolan måste få förbli en skola

”Det är genom undervisning och relationsbygge som vi gör skillnad.”

Politiken producerar utredningar i ett tempo vi sällan skådat. Så många utredningar, så mycket att förhålla sig till, så mycket att sätta sig in i och skaffa sig kunskaper om.

Men för en skolledare stannar det inte där. Vi ska också göra verkstad av alla dessa ändringar, oftast utan tillskott av resurser utan med befintliga.

Alla dessa utredningar har gjorts parallellt med varandra, men när de ska utföras på våra skolor och förskolor blir det rektors

uppdrag att sammanfläta dessa till en helhet i vår undervisning.

När jag ser ut över det nuvarande landskapet av utredningar kring skola och förskola, kan jag inte låta bli att se ett mönster av detaljstyrning och underfinansiering. Det får mig att tänka på folksagan ”Mäster skräddare”, men skräddarna i departementskorridorerna har fastnat med måttbandet i högsta hugg med ett tyg vävt av höga ambitioner om likvärdighet, trygghet och barnens bästa. Vi behöver sluta mäta sömmarna på en rock som aldrig blir sydd och i stället sy en varm och skyddande rock mot framtidens utmaningar. Om vi inte ger skolan utrymme att arbeta proaktivt kommer vi snart att tvingas konstatera det som kunden i sagan redan visste: Det bidde ingen räddning för skolan. Det bidde ingenting!

Jeanette Kennerfalk
Rektor på
förskolan
Trollet,
Kalmar

VI VET ATT den enskilt viktigaste faktorn mot utanförskap och kriminalitet är en lyckad skolgång. Forskningen är entydig, och erfarenheten från oss som arbetar i verksamheten likaså. Trots detta landar det politiska samtalet gång på gång i reaktiva lösningar och ”hårdare tag”, resurser riktas mot symtomlindring snarare än grundorsaker med politiker som petar i detaljerna. Det proaktiva arbetet – det som handlar om att bygga relationer, förebygga utanförskap och skapa studiero – riskerar att trängas undan.

Skolan och förskolan är ett sammanhängande system. Skolan och förskolan kan inte vara en vårdinrättning, en gränspolis eller en säkerhetszon. Skolan måste få förbli en skola, vårt uppdrag är pedagogiskt, och det är genom undervisning och relationsbygge vi gör störst skillnad. Ska det fungera krävs finansiering, realistiska konsekvensanalyser, långsiktighet och respekt för hela skolans uppdrag.

Varje dag möter jag engagerade, kunniga och skickliga lärare och rektorskollegor. Det är professionella människor som vet exakt vilka tidiga insatser som krävs, men hindras av ett högt tempo av politiska reformer utan hållbar finansiering.

OM POLITIKER MENAR allvar med att utveckla förskolan och skolan måste de skifta fokus. Det krävs långsiktiga investeringar och en genuin tillit till vår professionella expertis. Förskolan och skolan behöver förutsättningarna att arbeta proaktivt med kvalitativ undervisning – det är där framtiden skrivs. Men det kräver resurser och arbetsro. ■

Foto: Johanna Säll



Bara forskning
kan hjälpa
Vanessa.

Typ 1-diabetes är en livshotande och obotlig sjukdom

Ingen vet varför vissa drabbas och ingen botas.
Mer forskning behövs – hjälp till att besegra typ 1-diabetes!

Bli månadsgivare:

barndiabetesfonden.se/manadsgivare
eller ge ett bidrag:

› Swish: 900 05 97 › Plusgiro: 90 00 59-7



Barndiabetesfonden
För kampen mot typ 1-diabetes

LEDARSKAP SOM STÄRKER SKOLAN

REKTOR FÖRVALTNINGSCHEF
SKOLCHEF ENHETSCHEF

- Kompetenta Skolledare/Chefer i hela Sverige
- Erfarenhet från mer än 1000 skolor
- 30 års verksamhet

www.kunskapsbolaget.se Tel: 08-545 160 20 info@kunskapsbolaget.se

**Kunskaps
bolaget**

SATSA PÅ DINA LÄRARE!

- **Ny!** Att leda forskningsbaserad praktik och skolutveckling 7.5 hp
- Att leda processer för skolförbättring 7.5 hp
- **Ny!** Konflikthantering i klassrummet 7.5 hp
- Speciallärarutbildningen 90 hp (Läraryftet)
- Undervisning på kognitionsvetenskaplig grund 7.5 hp (prel)
- **Ny!** Utveckla din läsundervisning åk 4-gy, 7.5 hp
- Vidareutveckling och analys i kvalitet i undervisning (VAK) 7.5 hp

*alla kurser ingår i Professionsprogrammet

Vi kan också skräddarsy kurser för er. Kontakta koordinators Pia Sundgren Storm (bilden).



Uppdragsutbildning
KARLSTADS UNIVERSITETS UPPDRAGS AB



Läs mer på kau.se/uppdragsutbildning

Medlem
Rådgivning
Förmåner

Nr 02 / 2026
Mars



Medlem.



Yrkesetiska
rådet valdes
under 2025
och är nu
igång och
arbetar.

Så får du stöttning i yrkes- etiska frågor

Sveriges Skolledares nyttillträdde yrkesetiska råd är till för att guida skolledare i etiska frågor och dilemman.

– Välkommen att ställa frågor till oss, säger Torbjörn Hanö, ordförande i rådet och tidigare rektor vid Polhemskolan i Lund.

Text: Sten Feldreich Foto: Tomas Bergqvist

M

edlemmar kan skicka in sina dilemman till rådet och fråga hur de fem ledamöterna tänker kring dessa. Rådet har redan fått ta del av olika frågeställningar som kommit in. Klokt agerat, menar Hanö:

– Är man mitt uppe i ett etiskt dilemma är det alltid bra att bolla tankar med andra. Vi vill dela med oss av vår yrkeserfarenhet.

Han poängterar:

– Rådet utgör inget facit men vi vill bidra med stöd och råd hur man kan förhålla sig i svåra frågor. Vi vänder och vrider på problemen och resonerar kring dem. Utgångspunkten är alltid att sätta barnens och elevernas bästa i främsta rummet.

Yrkesetiska rådet kommer att medverka i tidningen Skolledaren med krönikor som tar upp aktuella dilemman och med en frågespalt kring spörsmål som kommit in från läsarna.



"Vi vill dela med oss av vår yrkeserfarenhet."

Torbjörn Hanö

– Frågorna vi får in avidentifieras, så det går inte att knyta dem till någon speciell skola eller person. Om ett ärende verkar handla om juridik, skickar vi det vidare till förbundets juridiska rådgivare. Vi rådgör inte i juridiska frågor utan håller oss på ett generellt plan, säger Torbjörn Hanö.

Rådet kommer vidare att delta i olika ordförandenätverk inom Sveriges Skolledare runt om i landet.

– Vi försöker också – när vi blir tillfrågade – att vara med på möten där den yrkesetiska koden diskuteras. Vi hoppas även kunna vara med på rektorsprogrammen runt om i Sverige och på fortbildningen för rektorer, FFR.

Nyligen medverkade Torbjörn Hanö i Skolledarkvarten, videopodden för skolledare som presenteras av Sveriges Skolledare, som du hittar på youtube.com/@sverigesskolledare.

Du når yrkesetiska rådet på: yrkesetiskaradet@skolledarna.se. ■

Torbjörn Hanös fyra råd när du står inför yrkesetiska dilemman

- 1 Prata med kollegor.** Alla har inte kollegor, men många har ju någon form av nätverk eller en ledningsgrupp att prata med.
- 2 Prata med din närmaste chef.** Är du biträdande rektor, vänd dig till din rektor. Är du rektor, vänd dig till din skolchef. Det är viktigt att ta stöttning av sin chef och att hålla ihop hela styrkedjan. Enighet är viktigt när vardagen skaver.
- 3 Hör av dig till yrkesetiska rådet och be om råd.** Hur ska jag agera i det här etiska dilemman? Vi delar med oss av våra tankar även om svaren kanske inte alltid kommer på momangen.
- 4 Kontakta Skolverkets upplysningstjänst.** Den kan i vissa fall klargöra om frågan är ett etiskt dilemma eller ej. Exempelvis ett fall där föräldrarna tyckte att sonen skulle få läsförståelseprovet i nationella provet i engelska uppläst, eftersom han hade dyslexi. Skolverket sa nej med motiveringen att det då inte är ett läsförståelseprov.

HÄR ÄR DE ORDINARIE LEDAMÖTERNA
Rådet består av en ordförande, fyra ledamöter och tre suppleanter.

De tre suppleanterna är:

- Lena O'Connor, resultatenhetschef Nyköpings gymnasium.
- Johan Pålsson, rektor Gottorpskolan Malmö.
- Raija Ikonen, verksamhetschef Strängnäs kommun.



Sebastian Magnell

Arbetar: Biträdande rektor Tågaborgsskolan i Helsingborg.
Ålder: 39.
Bor: Landskrona.
Yrkeserfarenhet: Började arbeta som lärare 2011. Har arbetat som skolledare sedan HT 2017. Har arbetat både i rollen som rektor och biträdande rektor.
Därför blev jag skolledare: Mitt intresse för skolutveckling. Jag drivs av att utveckla undervisning, bygga strukturer och utveckla kulturer som gör verklig skillnad i klassrummet.
Hjärtefråga: Att ge elever framtidstro och verkliga möjligheter att välja sin framtid.

Nina Jonsson

Arbetar: Rektor i Stockholms stad.
Ålder: 60.
Bor: Södermalm, Stockholm.
Yrkeserfarenhet: 24 år som skolledare, 7 som biträdande rektor, 15,5 som rektor och 1,5 som skolchef. Arbetade innan det som lärare i svenska och engelska i 8 år.
Därför blev jag skolledare: Jag gillar att utvecklas och då var det ett naturligt steg att ta. Att kunna vara med och bidra till att skapa en bra och välfungerande skola är också skälet till att jag är skolledare.
Hjärtefråga: Arbetsmiljön är en viktig fråga för mig. Om man som elev, eller medarbetare, inte känner att man har en bra arbetsmiljö så är det svårt att utvecklas och trivas. Det handlar både om eget ansvar, för sin egen och andras arbetsmiljö, men även om att arbetsgivaren ska skapa goda förutsättningar för en bra arbetsmiljö. Arbetsmiljön skapar vi tillsammans och alla måste bidra. Att få med alla på det tillsammansarbetet är en utmaning som jag brinner för.

Torbjörn Hanö Ordförande

Arbetar: Pensionär, med ett antal uppdrag kvar i portföljen.
Ålder: 66 år.
Bor: Lund och Malmö (har två lägenheter).
Hjärtefråga: Barns psykiska hälsa. Barn och elever förtjänar att må bra och skolan är deras arbetsmiljö.
År som skolledare: 28 år.

Kristin Arplöw

Arbetar: Åsa Gårdsskola F–3 i Kungsbacka.
Ålder: 57.
Bor: Mölnlycke i Härryda kommun.
Yrkeserfarenhet: Jag har varit rektor sedan 2008 och på alla stadier i grundskolan, varit rektor i förskolan och också varit ansvarig för anpassad grundskola.
Därför blev jag skolledare: Jag blev rektor för jag ville fatta kloka beslut för barn och ungdomar. Jag ville vara en skolledare som gör ett tillsammansarbete med elever, personal och andra viktiga vuxna.
Hjärtefråga: Jag brinner för demokrati och delaktighet. Jag försöker fokusera på att vara elevernas röst i mitt rektorsskap. I min fackliga roll har jag samma fokus fast då är jag medlemmarnas röst.

Henrik Bolin

Arbetar: Förvaltningschef och skolchef i Skellefteå kommun.
Ålder: 53.
Bor: Skellefteå.
Yrkeserfarenhet: 14 år som skolledare, dessförinnan 13 år som 4–9-lärare i SO-ämnena.
Därför blev jag skolledare: Som lärare kände jag ett ansvar att på individnivå öppna nya världar för eleverna men jag ville styra förutsättningarna för att ännu fler skulle kunna få ännu bättre livsmöjligheter.
Hjärtefråga: Att vårt professionella ansvar att förbättra livsmöjligheterna för våra barn, elever och deltagare innebär att säkerställa att varje lärare och förskollärarens undervisning vilar på en robust vetenskaplig grund.



Illustration: Getty Images

Har du exempel
att dela eller
vill bidra till
resonemanget?
Hör gärna av dig
till oss på yrkes-
etiskaradet@
skolledarna.se.

YRKESETISKA RÅDET

Vad gör jag när jag ställs inför två kolliderande lagar?

? Här resonerar yrkesetiska rådet kring skolledarnas etiska dilemman. Först ut är frågan om när två lagar ställs mot varandra – som när du som skolledare ställs inför att vidhålla skollagen och barnens rätt till stöd när huvudmannen ställer krav på budget i balans.

! "Alla djur är jämlika, men somliga djur är mer lika än andra", skriver Orwell i "Djurfarmen". Tyvärr gäller samma sak ibland för svenska lagar. När kommunallagen – och därmed kravet på budget i balans – ställs mot skollagen, blir det ofta uppenbart vilken av dem som väger tyngst i praktiken från huvudmannens perspektiv. Trots att speciallagar som skollagen, enligt lagstiftningen, går före allmänna lagar som kommunallagen. Många rektorer känner igen sig: fler skolledare har förlorat sina uppdrag för att

budgeten inte hållits än för att elever inte fått det stöd de har rätt till. Detta skapar etiska dilemman. Ska man som skolledare gå över budget för att ge elever det stöd lagen kräver, eller hålla budget och leva med känslan av att inte ha gjort tillräckligt?

VI I YRKESETISKA rådet rekommenderar inte att medvetet övertrassera. Underskottet landar ofta på efterträdaren, ibland i kombination med nya sparkrav. Ett mer konstruktivt sätt är att skriftligen meddela sin chef att budgeten inte räcker för att fullfölja skollagen. Men detta ska inte vara ett sätt att "skicka ansvar uppåt" för att avlastas – utan ett sätt att efterfråga stöd och skapa öppen, transparent dialog genom hela styrkedjan. Vi har både rektorer och skolchefer i vårt förbund, och vi behöver stå enade. Lagarna kan bara följas om alla chefsnivåer gemensamt

arbetar för rimliga förutsättningar. Det är viktigt att påminna om att inte heller nämnderna kan trolla med knäna. De är bundna av fullmäktiges ramar. Därför behövs en samlad tjänsteorganisation som tydligt beskriver konsekvenser, behov och förutsättningar – och håller dialogen levande innan problemen växer sig stora.

EN ANNAN SVÅR krock uppstår när arbetsmiljölagen i praktiken kolliderar med sig själv. Den gäller både elever från förskoleklass och personal. I vissa situationer tvingas skolledare väga elevens bästa mot arbetsmiljön för en medarbetare. I våra yrkesetiska regler står att barns och elevers bästa ska sättas främst, samtidigt som vi också ansvarar för goda villkor för våra medarbetare. Det är inte alltid möjligt att tillgodose båda. Vi tar gärna emot exempel på sådana dilemman, de hjälper oss att förtydliga etiken och stödet till yrkeskåren. ■

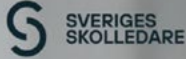
Rabatter & förmåner

Fackligt stöd, försäkring, kompetensutveckling och rabatter. Allt det, och mycket mer, får du som medlem i Sveriges Skolledare. Hitta intressanta erbjudanden som passar dig.



SKOLLEDAR-KVARTEN Nätverk

Tillsammans med våra chefsförhandlare Carolina Fernandi och Anders Forsell får vi veta mer om hur våra nätverk stöttar skolledare.



Fackligt stöd

Det fackliga företrädarskapet i Sveriges Skolledare präglas av en hög kompetens och ett stort engagemang.

- Chefsrådgivning, med arbetsrättsligt stöd och förhandlingshjälp.
- Lönestatistik.
- Lönerådgivning.
- Stöd till lokala förtroendevalda.

Trygghet & ekonomi

Som medlem i Sveriges Skolledare blir du erbjuden ett

förmånligt paket av försäkringar och banktjänster.

- Sveriges bästa inkomstförsäkring. Som medlem kan du få ersättning i upp till 150 dagar. Ersättningen är 80 procent av lönen upp till en månadslön på 100 000 kronor.
- Medlemsförsäkringar för extra trygghet, bland annat olycksfallsförsäkring, sjukförsäkring, livförsäkring, hemförsäkring och bilförsäkring till förmånliga villkor.
- Banktjänster och medlemslån via Danske Bank, SEB och Swedbank.
- Pensionsrådgivning.

Utveckling & inspiration

En kontinuerlig kompetensutveckling är viktig för att du som ledare ska kunna utvecklas som chef och ledare i en kunskapsorganisation. Vi erbjuder dig som medlem ett urval av speciellt inriktade kompetensutvecklingsmöjligheter.

- En rektors första 100 dagar – stödmaterial och verktyg för dig som är ny i tjänsten.
- Skolledarkvarten – digitalt veckomöte för medlemmar och förtroendevalda.
- Event och utbildningar: Nordiska Skolledarkongressen m.fl.

Q
Mer information och
länkar till alla erbjudanden hittar du på
sverigesskolledare.se

Rabatter & erbjudanden

Dra fördel av styrkan i ditt medlemskap med förhandlade rabatter på bland annat resor, hotell och flera speciella rabatter.

- Res och bo billigare – rabatter på resor, tåg och båt till hotell och andra semesterboenden.
- Läsning med medlemsrabatt.
- Folklådan – en krisberedskapslåda till medlemspris.
- Bokrabatter.

SMART®

Lärare behöver rätt arbetsverktyg

SMART Board® iQ

Kampanjpaket 79 970 kr

Köp 3 för
79 970 kr
26 657 kr/st

Alla funktioner
i skärmen
utan
licenskostnad

Ingår i kampanjpaketet:

- ✓ Tre st SMART Board IQ
- ✓ Onlineutbildning
- ✓ **5 års garanti**
- ✓ **5 års SMART Remote Management**
- ✓ Kostnadsfria Lumio och SMART Notebook ingår



LUMIO - VÄRLDENS MEST
ANVÄNDA VERKTYG FÖR LÄRARE

Alla
kampanjer:



Sveriges mest
köpta

*Priser ex moms, frakt, installation och kemikalieskatt. Kampanjerna gäller order lagda och fakturerade innan den 31 mars 2026, eller så långt lagret räcker.

netsmart

www.smartboard.se | info@netsmart.se | 010-150 06 00