

SKOLLEDAREN.

En tidning för Sveriges viktigaste chefer

Reportage

Skolan som gick från våld
och stök till prisbelönt

Dilemmat

Kräv stöd av arbetsgivare
vid tuffa personalbeslut

Krönika

Hanö: "Är det här en
likvärdig skola? Pyttsan!"

Forskning

Så får ni delat ledarskap
att fungera i praktiken

Gemenskap först!

Rektor Elin Benson i Uppsala
vill bygga en unik skolkultur
– tillsammans med lärare
och elever.

Tema

**SPARA IN OCH
SKÄRA NED**

Skolledarna vänder
på varje krona



Tryckt och digitalt i ett paket!

Nu kan du beställa våra läromedelspaket och få det bästa av två världar, tryckt och digitalt!

En oslagbar
klassrums-
kombo!



Fler paket finns
på nok.se/paket!



07 / Ledare

"Skola och utbildning måste alltid prioriteras i en lågkonjunktur", skriver Matz Nilsson, Sveriges Skolledare.

08 / Tema: Nedskärningar i skolan

Vi belyser verksamheten i besparingarnas spår. Rektorn och skolledaren om prioriteringar, mardrömmar och protesterna.

19 / Ledarskap

Rektor Elin Benson satsar på skolkulturen och får elever och lärare med sig.

23 / Enkäten

Skolledare: "Så planerar vi för avslutning och semestrar."

25 / Skolsverige runt

Från rödflaggade skolor till höstens skolgigg. Det här är på gång i skolans värld.

27 / Forskning

"Mycket att vinna på delat ledarskap", säger professor i organisationspedagogik.

30 / Reportage

Marko Anderot vände våld till trygghet.

37 / Dilemmat

Rektor i en utsatt situation. Så hanterar du personal med samarbetsvärigheter.

40 / 5 steg

Återhämtning. Petra Lindfors, professor i psykologi, ger dig fem konkreta råd.

42 / Nyheter

I Luleå stannar rektorerna på sina jobb tack vare lagtanke och en utarbetad modell.

45 / Böcker

Tre tips på nya böcker för skolledare.

46 / Gästkrönika

Torbjörn Hanö har ordet. "En likvärdig skola? Pyttisan!"

47 / Ditt medlemskap

Sveriges Skolledare i Almedalen och nu öppnar nomineringarna inför valet av ny förbundsstyrelse 2024.

- ✓ 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 lyhörighet 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 ring våra projektsäljare på 035-180 000.



ajprodukter.se

REDAKTION

Anna-Klara Aspegren

Chefredaktör, vik
anna-klara.aspegren@skolledaren.se

Lars Eriksson

Art Director
lars.eriksson@skolledaren.se

Lenita Järlhage

Reporter
lenita.jarlhage@skolledaren.se

Håkan Söderberg

Reporter
hakan.soderberg@skolledaren.se

Markus Thunberg

Digitalchef
markus.thunberg@skolledaren.se

Michael Jonsson

Ansvarig utgivare
michael.jonsson@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: Aller Tryk

Medlem: Sveriges Tidskrifter

Omslagsfoto: Henrik Skarstedt

Nästa nummer: 22 augusti

 facebook.com/
skolledaren

 linkedin
@skolledaren

 twitter
@skolledaren_



PRENUMERATION

Medlem: Du kan enkelt hantera din prenumeration på sverigesskolledare.se/minsida eller ring Kontakten 077-517 09 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: sverigesskolledare.se

Telefon: 077-517 09 00

Postadress: Box 3266,
103 65 Stockholm

Besöksadress: Vasagatan 48,
111 20 Stockholm

Delegera och var ledig – nu är tid att vila

Snart sommarlov! Men vad blir det för en semester för dig, skolledare? Är det personalnedsättningar eller hur du ska ha råd med inköp av nödvändiga undervisningsmateriel som du kommer att fundera på i hängmattan?

I det här numret har vi ägnat vårt Tema, sid 8–17, åt den ekonomiska situationen i skolan med stora nedsättningar och besparingar. Vi har utgått från resultatet i Sveriges Skolledares undersökning Stora Skolledarenkäten och vi har besökt rektorer och skolledare som fått berätta. Trots mycket mörker finns ljusglimtar och som rektor Anna Hoffman säger så vill hon tro på att det finns hopp.

Nej, i hängmattan ska du bara koppla av. På sidorna 40–41 får du tips på skön återhämtning och på våra medlemsidor betonar Jerker Ambjörn, biträdande förhandlingschef och rådgivare på Sveriges Skolledare, vikten av att vara helt ledig. Delegera, utse ställföreträdande, och stäng av mejlen. Efter semestern är du redo för en ny termin!

JAG SOM SKRIVER detta heter Anna-Klara Aspegren. Chefredaktör Emelie Henricsson delegerade sitt jobb till mig, men inte för

att ta semester. Hon ska nämligen ägna sig åt en annan mycket viktig uppgift: att vara föräldraledig.

Tillsammans med reporterna Lenita Järlhage och Håkan Söderberg, och art director Lars Eriksson, ser jag därför fram emot att under en tid få leverera en högklassig medlemstidning, webbnyheter och nyhetsbrev till er: Sveriges viktigaste chefer.

Anna-Klara Aspegren
Chefredaktör, vik



SOCIALT

Följ oss på sociala medier

Du vet väl om att Skolledaren finns att följa i sociala kanaler?

Du hittar oss på Twitter, LinkedIn och Facebook.

Ta del av nyheter och ställ frågor till redaktionen på @skolledaren_ (Twitter), @skolledaren (Facebook och LinkedIn).

NYHETSREBREV

Skolledare Fredag

Få det senaste om allt från politik till forskning och spännande reportage med vårt nyhetsbrev Skolledare Fredag.

På skolledaren.se kan du anmäla dig till brevet.

Håll utkik i mejlkorgen varje fredagslunch!

DEBATT

Tyck till hos oss

Gör din röst hörd! Hör av dig till oss på debatt@skolledaren.se

Ju kortare och koncisare, desto större chans till publicering! Texterna hittar du sedan på skolledaren.se, under taggen "debatt". Vi hör!



ÅRETS STÖRSTA NYHET BÖCKER.

Nu introducerar vi våra digitala läromedel som tryckta böcker till ett svårslaget pris.

Först ut är årskurserna 7–9 i Historia, Geografi, Religionskunskap, Samhällskunskap, Biologi, Fysik, Kemi och Teknik. Samma kvalitetssäkrade och trovärdiga innehåll som läromedlen online. Allt för att du ska få så bra verktyg som möjligt i din undervisning.

Läs mer på [NE.se](https://ne.se)



Bok + Digitalt
från **169 kr**

Utbildning tar oss snabbare ur krisen

”Skola och utbildning måste alltid prioriteras i budgeten i en lågkonjunktur.”

R

unt om i landet pågår det omfattande besparingar och neddragningar. På grund av detta saknas just nu kapacitet att upprätthålla en likvärdig förskola och skola. Sveriges Skolledares nya skolledarundersökning visar att en stor andel av landets skolledare under året kommer tvingas genomföra besparingar som befaras ha en uppenbart negativ påverkan på elevernas möjligheter att nå målen för utbildningen. Besparingarna i förskolan och skolan slår dessutom extra hårt nu, eftersom antalet barn och elever i förskolorna och skolorna minskar på grund av demografiförändringar.

På grund av det pressade läget måste kostnadsökningar under 2023 tas inom befintlig budgetram. Löneökningar och materialkostnader som tillsammans väntas öka närmare 10 procent kompenseras ej. Skolledare tvingas därför till potentiellt förödande neddragningar på lärare, elevassistenter, elevhälsa och olika stöd-

insatser. Jag hoppas att alla lokala och nationella politiker förstår att detta kommer att slå väldigt hårt mot elevernas kunskapsutveckling – och då inte minst för de elever som har behov av olika stödinsatser.

I KÖLVATTNET AV besparingarna drar också många av landets huvudmän ner på antalet rektorer genom omorganiseringar till större rektorsområden. Om detta läste vi i förra numret av Skolledaren. Vi tror att det på många håll i landet handlar om förklädda besparingar. Eftersom funktionen biträdande rektor inte finns med i skollagen ifrågasätter förbundet starkt denna omorganisering ur ett rättsligt perspektiv. Vi ser en risk att rättsosäkerheten ökar eftersom biträdande rektor får ett ansvar för en skolenhet utan skollagstödet för uppdraget. Förändringen ställer för det första väldigt stora krav på delegation då skollagen reglerar var rektor inte får delegera. För det andra ställer det också stora krav på arbetsgivaren att säkerställa rättssäkerheten och rimligheten för berörda skolledare att ta sitt respektive ansvar enligt arbetsmiljölagen då förändringen innebär fler medarbetare och elever att ta ansvar för.

Även landets folkhögskolor tvingas till kraftiga neddragningar. Regeringens budget för 2023 minskar bidraget med närmare en halv miljard kronor. Många folkhögskolor har varslat och sagt upp personal. Konsekvensen blir färre utbildningsplatser och att många folkhögskolor tappar viktig kompetens. I ljuset av behovet av livslångt lärande och en kompensatorisk utbildning för alla, är detta oroande signaler.

Matz Nilsson
Ordförande
Sveriges Skolledare

AVSLUTNINGSVIS MÅSTE MAN självfallet ha respekt för att vårt land befinner sig i en lågkonjunktur med kraftig inflation och stora prisökningar. Samtidigt måste vi lära oss av tidigare misstag från 1990-talet och den djupa lågkonjunkturen landet befann sig i med fleråriga kraftiga besparing i landets skolor. Resultatet då blev en stagnation och tillbakagång i elevernas kunskapsutveckling i flera ämnen som tyvärr har permanentats fram till dags datum. Lärdomen är att vi så långt som möjligt måste skydda skolsystemet från besparingar då konsekvensen är ödesdiger för landets barn och elevers kunskapsutveckling kommande decennier. Skola och utbildning måste alltid prioriteras i budgeten i en lågkonjunktur då det är motorn och kraften som gör att vi snabbare och starkare kommer ur krisen. Framtiden börjar i skolan, dags att lägga krutet där det hör hemma. ■



DEN STÄNDIGA JAKTEN PÅ BESPARINGAR

Nedskärningar i skolan hotar elevernas möjligheter att nå utbildningsmålen. Sveriges Skolledare anser att läget är akut. Här berättar rektorn Anna Hoffsten på Bredängsskolan i Stockholm och skolledaren Ibrahim Alhakim i Umeå om sin vardag med allt sämre ekonomi.



Tema.





– Vi bollas fram och tillbaka av politiker på både riks- och kommunnivå. De måste börja lyssna till professionen, säger Anna Hoffsten, rektor på Bredängsskolan i Stockholm.

REKTORN VRIDER OCH VÄNDER PÅ ALLT – ÄNDÅ SAKNAS PENGAR

Bredängsskolan är en av de skolor som drabbats värst av nedskärningar i Stockholm. Nu tvingas man ta bort elva tjänster.

– Vi tycker att vi vrider och vänder på allt men ändå saknas det 1,5 miljoner utöver de stora besparingar vi redan gjort, säger skolans rektor Anna Hoffsten.

Av 126 grundskolor i Stockholm kommer 103 att gå med underskott på sammanlagt 265,9 miljoner kronor. Kraftfulla nedskärningar väntar i verksamheten och än värre kan det bli 2024. Då beräknas utbildningsförvaltningen ha ett underskott på en halv miljard kronor. Femton grundskolor i Stockholm måste tömma sina reserver men måste ändå skära i verksamheten utöver det.

EN AV DE skolorna är Bredängsskolan. Rektor Anna Hoffsten har varit tvungen att använda skolans reserver på 4,5 miljoner och ta bort elva tjänster. Det är elevassistenter, men också en specialpedagog och en administratör, som försvinner.

– Det är klart att det påverkar verksamheten. Elevassistenter stöttar de elever som behöver det mest. Det kan bli problem med studieron och minskad personal ger också påverkan på tryggheten och säkerheten. Lärare får en ökad press på att hinna med, säger hon.

Elevunderlaget i Bredängsskolan har minskat så Anna Hoffsten har kunnat slå samman ett par klasser, ändå saknas det en och en halv

miljoner som hon inte riktigt vet var hon ska hitta. Den ständiga jakten på besparingar får också konsekvenser i vardagen.

– Skolan är byggd på sextiotalet och 2024 ska det bli stambyte. En skräck är något ska gå sönder, till exempel i vårt tillagningskök där vi har ett enormt kokkärl. Det är sådant man tänker på, säger hon.

EN STOR DEL av Anna Hoffstens arbetsdagar handlar om ekonomi.

– Vi bollar fram och tillbaka av politiker på både riks- och kommunnivå. De måste börja lyssna mer på professionen. Vi måste också se över finansieringssystemet för skolan. En sak som sticker i ögonen, och som jag håller med om, är att friskolorna har samma skolpeng som kommunala trots att de har mindre ansvar. Så borde det inte vara, så mycket kan jag säga, säger Anna Hoffsten.

Stockholms kommunala skolor finansieras till största delen av en schablonersättning som bestäms av de förtroendevalda politikerna. Den är uppdelad i två delar; en andel som betalas ut per elev, själva skolpengen, och en del som ska finansiera kostnaderna för lokala och övergripande administration.

I budgeten för 2023 höjdes skolpengen med fyra procent men det täcker inte kostnaderna på långa vägar. För samtidigt ökade pensionspålägget för skolanställda, det politiska kravet på friskvårdsbidrag på 5 000 kronor bakades in i skolpengen och inflationen har orsakat högre elkostnader, ökade livsmedelskostnader och höjda räntor. Och nu pekar mycket på att det kan bli ännu värre de kommande åren.

EN ANNAN SKOLA som drabbats hårt är Bäckahagens skola. Här satsade rektor Sabine Albertsson under fjolåret stort på undervis-

De 15 värst drabbade skolorna i Stockholm

- Askebyskolan, Spånga
- Vinsta grundskola, Vällingby
- Hässelbygårdsskolan, Hässelby
- Lilla Adolf Fredriks skola, Norrmalm
- Gärdesskolorna, Östermalm
- Hedvig Eleonora skola, Östermalm
- Sjöstadsskolan, Hammarby sjöstad
- Bandhagens skola, Bandhagen
- Bäckahagens skola, Bandhagen
- Årstaskolan, Årsta
- Sjöviksskolan, Årstadal
- Bredängsskolan, Bredäng
- Sätterskolan, Sättra
- Hammarbyskolan norra, Hammarbyhöjden
- Ekens skola, Hammarby sjöstad

Källa: Utbildningsförvaltningen

ningen och eleverna, och använde då fyra miljoner av den sparade fonden på sju miljoner.

I år kommer hon att behöva göra slut på resten och ändå behöva spara ytterligare.

"Det här var inte väntat för fem öre. Vi höll på att bygga en helt ny skola som vi nu måste montera ner igen. Jag har aldrig sett sådana här siffror tidigare. Det man skulle önska från politiken är verkligen lite mindre ryckighet. Det är svårt att bygga en bra skola med sådana här förutsättningar", säger Sabine Albertsson till DN i en intervju.

SVERIGES SKOLLEDARE ÄR mycket bekymrad över utvecklingen.

– Jag kan inte minnas att jag någonsin varit med om den här volymen när det gäller nedskränningar, säger Kjell Sjöberg, ordförande i Sveriges Skolledares lokalavdelning i Stockholm.

– Jag får dagligen förhandlingsframställan från rektorer som vill ha stöd. De tvingas till neddragningar och det kan gälla alla typer av tjänster, som biträdande rektorer, elevassistenter, fritidslärartjänster. Det är ju inte heller meningen att sparade medel ska användas på det här sättet. De ska ge möjlighet till framtida investeringar i verksamheten. Här får skollärdarna riva ner det de byggt upp, det är mycket tråkigt, säger han.

Ett annat orosmoln är också vad som händer närmast.

– Det man verkligen kan oroa sig för är vad som händer 2024 om utvecklingen fortsätter. Då kan det bli än mer allvarliga frågor kring arbetsmiljön i sin helhet för skolledare, säger han.

DEN 16 MAJ aviserade den rödgröna majoriteten i Stockholm en ny satsning på skolan som ett försök att tillmötesgå de fackliga kraven. Grundskolorna ska få ett extra tillskott på 102 miljoner kronor varav 77 miljoner ska gå till de kommunala skolorna. Ett ljus i mörkret, men exakt vad det innebär är det ingen som vet ännu.



Anna Hoffsten vill ändå känna hopp inför framtiden.



"Jag kan inte minnas att jag någonsin varit med om den här volymen när det gäller nedskränningar."

Kjell Sjöberg

"De extra miljonerna gör ändå någon skillnad för våra skolor. Vi har grävt djupt i kassorna", säger skolborgarrådet Emilia Bjuggren (S) till tidningen Mitt i Stockholm.

Den politiska oppositionen i Stockholm är inte så imponerad.

– Det här kommer inte att räcka för att hindra att personal försvinner från Stockholms skolor. Det är inte ens hälften av det som behövs, säger Moderaternas gruppleddare Christofer Fjellner.

ANNA HOFFSTEN PÅ Bredängsskolan vill ändå känna hopp inför framtiden.

– Det byggs mycket i området, det kommer hit fler familjer. Vi har i stort sett bara behöriga lärare och har lyckats hålla nivån uppe trots nedskränningar. Så det finns förutsättningar men nu måste det till mer resurser, säger Anna Hoffsten. ■

PROTESTER I UMEÅ MOT KOMMUNENS BUDGETFÖRSLAG

Umeå kommuns budgetförslag kan innebära ett dråpslag mot gymnasieskolan. Det befärar Ibrahim Alhakim, biträdande rektor på gymnasiet och ledamot i styrelsen för Sveriges Skolledares sektion i Umeå.

– Det var uppriktigt sagt en chock att se de här siffrorna, konstaterar han.

Ibrahim Alhakim har tillsammans med Hans-Erik Carlborg, Sveriges Lärare, Veronika Yngveddotter, Visio, och Catarina Ivarsson, Vårdförbundet, författat en skrivelse till Umeå kommuns budgetberedning som handlar om det planeringsdirektiv och den driftsram för åren 2024–2027 som kommunstyrelsen lagt fram. I den föreslås nedskärningar på 34 miljoner kronor 2024 och totalt 84 miljoner fram till 2027 vilket fick de fackliga organisationerna att reagera.

– Vi har redan haft ett stålbad de senaste åren. I stort sett all verksamhet som inte är lagstadgad har försvunnit från gymnasier, vuxenutbildning och arbetsmarknad. Det handlar om försämrade valmöjligheter för eleverna, inställda yrkesutbildningar, borttagna estetutbildningar, försämrad elevhälsa med mera, säger Ibrahim Alhakim och menar att pandemin har förvärrat situationen ytterligare.

– Vi ser att det efter pandemin finns ett kunskapsstapp hos många av dem som kommer från grundskolan. Andelen elever som inte klarar grundskolans alla krav har ökat. Vi måste kunna ta hand om dem på ett bra sätt. Det är i princip omöjligt att få ett jobb i dag utan utbildning.

Han säger sig ändå ha förståelse för att det är ekonomiskt kända tider för kommunen.

– Absolut har jag det, men det är inte på det



”Det handlar om försämrade valmöjligheter för eleverna, inställda yrkesutbildningar, borttagna estetutbildningar, försämrad elevhälsa med mera.”

Ibrahim Alhakim

här som vi ska spara. Detta gäller framtiden för våra unga, menar Ibrahim Alhakim.

Han tar upp frågan om hemmasittare som exempel.

– Det är en grupp som ökat under pandemin och som nu kommer till oss på gymnasiet. Hur ska vi kunna hjälpa dem om vi inte har tillräckligt med resurser?

IBRAHIM ALHAKIM PÅPEKAR att hela Umeås rykte som kunskapsstad riskerar att allvarligt försämrats.

– Vi vill ju vara den bästa kommunen! Men om basen för detta, våra ungdomars skolgång, urholkas genom kortsiktiga och ogenomtänkta besparingskrav så finns risken för att vi inte är det. Många av våra utbildningar leder direkt till jobb så det finns en stor samhällsnytta i att det här fungerar. Vi måste börja se utbildning som den investering det är, säger han.

De fyra som författat skrivelsen till budgetberedningen får också medhåll av gymnasienämnden i Umeå som fått tillfälle att yttra sig över budgetförslagen. Så här skriver nämnden:

”Den föreslagna ramen ger varken täckning fullt ut för kostnadsökningar eller ökning av volymer. Detta innebär i sin tur att nämnden inte fullt ut kan tillgodose sitt lagstadgade grunduppdrag.”

Den 19 juni fattar kommunfullmäktige sitt beslut om budget för år 2024 och Ibrahim Alhakim hoppas att politikerna påverkas av den opinion som finns.

– Jag tycker de har varit relativt lyhörda. Vi får se hur det blir när budgeten ska fastställas. Det är mycket som står på spel här. Jag tycker att vi alla ska ställa oss frågan hur det här ska gå ihop?

Ingen representant för Umeå kommun vill kommentera sitt förslag eftersom budgetarbetet pågår för fullt. ■

STORA SKOLLEDARENKÄTEN

STÖRST ÄR ORON ATT ELEVERNA INTE KAN NÅ SINA MÅL

64 procent av Sveriges rektorer i grundskolan kan tvingas genomföra besparingar som påverkar elevernas möjligheter att nå målen för utbildningen. Det visar Stora Skolledarenkäten som Sveriges Skolledare genomfört.

– Det är en mycket, mycket allvarlig situation, menar förbundets båda ordföranden Matz Nilsson och Ann-Charlotte Gavelin Rydman.

Mörka moln tornar upp sig över den svenska skolan. Det gäller inte minst situationen för de svenska skolledarna. Larmrapporterna har dugat tätt de senaste åren. En mycket hög rektorsomsättning, för stort antal medarbetare per rektor, en kraftigt ökad dokumentationsbörda, ökande risk att utsättas för hot och våld, och att var fjärde rektor riskerar utmattningssyndrom är sådant som blivit vardag i skolledarnas värld.

Nu sätter den första gemensamma Stora Skolledarenkäten, sedan Sveriges Skolledarförbund och Lärarförbundet Skolledare blev Sveriges Skolledare, strålkastarljuset på det kanske allvarligaste problemet i den svenska skolan: de bristande ekonomiska resurserna. Besvikelsen över vad den nya regeringens budget erbjuder skolan är tydlig. Kommunerna tillförs fyra miljarder i generella statsbidrag, en bra bit från de 20–30 miljarder som enligt Sveriges kommuner och regioner, SKR, behövs bara för att täcka pris- och löneökningar.

ATT DET FÅR konsekvenser ute i verkligheten syns tydligt i skolledarenkäten. I den har skolledarna fått ta ställning till ett påstående:

"Under 2023 kommer jag, av ekonomiska skäl, att tvingas genomföra inskränkningar i verksamheten som jag befärar kan påverka elevernas möjligheter att nå målen för utbild-

"Titta på centralförvaltningar, finns besparingar att göra där? Detta får inte drabba våra barn."

Ann-Charlotte Gavelin Rydman

ningen på ett uppenbart negativt sätt."

En klar majoritet av rektorerna från förskola till gymnasiet svarar att de ser de riskerna.

– Det är oroande siffror som visar på ett enormt stort problem. Vi kan vara på väg att tappa i kunskapsutveckling hos eleverna. Det kommer tydliga besked nu om att barn tappar i läsförmåga och även om det kan ha fler orsaker så är det ett tecken på en farlig utveckling, säger Sveriges Skolledares förbundsordförande Matz Nilsson.

I GRUNDSKOLAN ÄR det hela 64 procent som svarat ja på påståendet om besparingarnas negativa konsekvenser, i anpassad grundskola 55 procent. I gymnasiet är motsvarande siffra 49 procent, i anpassat gymnasium 44 procent, i förskolan 47 procent och av de rektorer som ansvarar för fritidshem är siffran 61 procent.

Larmklockorna kan knappast ljuda högre och krav kommer från många håll att regeringen måste ge extra resurser till skolan.

– Det är akut. Besked måste komma inom kort, säger Matz Nilsson.

I det här akuta skedet har Ann-Charlotte Gavelin Rydman ett råd till kommunerna.

– Titta på centralförvaltningar, finns besparingar att göra där? Nedskränkningarna får inte drabba våra barn, säger hon.

MEN SVERIGES SKOLLEDARE har också funderat över de mer långsiktiga lösningarna. En ökad statlig finansiering av skolan är ett krav som Sveriges Skolledare drivit länge. Staten måste ta ett större ansvar för kvalitet, likvärdighet och resurser i hela skolväsendet.

2020 kom Björn Åstrands utredning "En likvärdig skola" och senare Thomas Perssons utredning om ett ökat statligt ansvar för skolan. Här kan en del av svaren finnas.



Matz Nilsson och
Ann-Charlotte
Gavelin Rydman, ord-
förande i Sveriges
Skolledare.

– Det går inte att skylla på kommunerna. De har helt enkelt inte kapaciteten eller resurserna som krävs. Jag ägnar all min tid nu åt att åka runt och besöka kommunpolitiker i alla delar av Sverige och det är en mycket stor oro. Något måste ske snabbt, partierna måste sluta med sitt viftande och sätta sig ner och hitta breda överenskommelser, säger Matz Nilsson.

Ann-Charlotte Gavelin Rydman understryker vikten av det statliga ansvaret och menar även hon att de politiska partierna måste sätta sig ner och ta ett gemensamt ansvar för skolan.

– Det här är kanske den största välfärdsfrågan i Sverige. Nu måste alla sluta käbbla och sätta sig gemensamt. Det är hela samhället och välfärden som står på spel här, säger hon.

MATZ NILSSON LYFTER också frågan om storrektorer.

– Det är en enorm omorganisering som

pågår. Antalet rektorer minskar radikalt och de får större och ansvar med flera biträdande rektorer. Det är åtgärder som tydligt görs av besparingsskäl, säger han.

Ann-Charlotte Gavelin Rydman instämmer i de farhågorna.

– Sveriges Skolledare vill att regeringen och Skolinspektionen går till botten med den utvecklingen. Vi kräver en granskning av företeelsen och en diskussion om hur skollagens intention faktiskt efterföljs. Vi kräver att våra biträdande rektorer får en tydlighet i sin yrkesroll och vad som faktiskt ingår i uppdraget. Vi kräver en översyn av vad detta gör med rektorsyrket i förlängningen.

SVERIGES SKOLLEDARE TRÄFFADE i maj också utbildningsutskottet där man försökte lyfta fram den situation skolledarna har i dag. Utskottet fick bland annat lyssna till tre



”Vi mötte ett stort engagemang. Jag tror det har börjat tränga in hur viktigt det är.”

Matz Nilsson

berättelser från verkligheten; Solveig Häggkvist, rektor på förskola i Umeå, Kristin Arplöw rektor på mellan- och högstadiet i Kungsbacka och Torbjörn Hanö rektor på ett gymnasium i Lund.

– Vi mötte ett stort engagemang. Jag tror det börjar tränga in hur viktigt det är att diskutera frågan om skolans finansiering och hur allvarlig den höga rektorsomsättningen är när det gäller kunskapsutvecklingen. Jag tycker att man lyssnade och vi kommer att ha fler möten framåt, säger Matz Nilsson.

Nu återstår att se hur väl utbildningsutskottet och regeringen lyssnar till vad professionen och den politiska oppositionen kräver.

Inte helt oväntat så har regeringen en annan syn på hur mycket de satsar. De pekar på att regeringen tillförde 1,6 miljarder kronor extra till skolan i budgetpropositionen för 2023 och ytterligare 27,5 miljoner kronor har föreslagits i vårändringsbudgeten. Om det blir ytterligare pengar återstår att se.

HELT KLART ÄR att det finns en stark oro i skolvärlden för den ekonomiska utvecklingen. Stora Skolledarenkäten visar som sagt att det är i grundskolan som de allra flesta är oroliga för att besparingar ska innebära att elevernas möjligheter att nå sina mål inte uppnås.

Rektorerna har i enkäten också ombetts att kommentera vilka besparingar som kan vara aktuella. Svaren visar att många brottas med stora problem kring vad som ska prioriteras. Ett stort antal rektorer tvingas att minska personalgruppen, säga upp eller inte tillsätta vakanta tjänster. Det kan handla om stödfunktioner som specialpedagoger och elevassistenter som det dras ner på. ■

Röster ur Stora Skolledarenkäten

FÖRSKOLA

” Jag är tvungen att dra ner på personalstyrka och kompetensutvecklingsmöjligheter för personalen. Det finns för lite pengar för läromedel.

” Behöver ta bort en välfungerande organisation med extra personal som har möjliggjort att alltid ha trygga vikarier som känner verksamheten. Detta på grund av besparingskrav.

” Färre medarbetare för att komma i den ekonomiska ramen. I vissa grupper behöver de vara fler utifrån barns behov och då behöver andra vara färre och det påverkar möjligheterna till att nå målen.

” Vinstmarginalkrav från huvudman gör att vi inte kan organisera utifrån behov.

” Jag gör av principiella skäl inte en nedskränning som påverkar barnen negativt.

” Barnskötare med kompetens försvinner då regeln om sist in först ut gäller vid omställning i kommunen.

” Vi ska ha ”budget i balans” vilket innebär att vi måste minska personalstyrkan, varav resurspedagoger får gå, trots att stora behov finns.

GRUNDSKOLA

” Vi har knappt pengar till läromedel. Vi har inte pengar för att ge stöd till elever i behov. Vi ska sänka ambitionsnivån säger sektorledning.

” Vi har detta och föregående budgetår haft stora anpassningar. Motsvarar cirka tio procent av personalstyrkan, detta trots att huvudmannen höjt elevpengen kraftigt i kommunen. Äts upp av ökade kostnader, höjda löner och omfördelning av resurser inom kommunen.

” Jag behöver plocka bort fyra tjänster till nästa läsår. Det drabbar elever med behov av särskilt stöd.

” Jag avslutar tio tjänster och det är i huvudsak personal som inte undervisar. Färre vuxna kring eleverna.

” Allt verksamhetsstöd är kraftigt sänkt. Jag går från fyra elevassistenter till en på två skolenheter. Även minska med två lärare trots att behovet finns.

” Det finns ingen som helst förståelse för verksamhetens behov. Budgeten ska i balans till vilket pris som helst. Vi måste förklara arbetsbrist för över 30 personal. Eleverna hamnar så otroligt mycket i kläm.

ANPASSAD GRUNDSKOLA

” Drar ner på fritidspersonal vilket gör att jag får färre stödpersoner under skoldagen vilket påverkar målpuppfyllelsen.

” Jag kommer inte att hålla budget men väljer att följa skollagen.

” Sparbeting kommer finnas för 2024 och vi rektorer har fått i uppdrag att redan hösten 2023 personalplanera för detta.



Många rektorer
brottas med problem
att prioritera.
Personal sågs upp
och stödfunktioner
försvinner.

” Kommunen ska arbeta med SKR:s prislappsmodell, som andra resurssvaga kommuner, för att öka "transparensen" kring skolornas budget. Befarar ett mer instrumentellt sätt att se på organisationen, inte utifrån elevers behov bedömda av professionen.

GYMNASIESKOLA

” Kan inte ta in vikarier längre, så eleverna får läsa själva om någon är sjuk. Kan heller inte ge stöd i samma utsträckning.

” Tyvärr måste vi montera ned en fungerande trygg organisation, allt stöd tas bort och EHT bantas.

” Vi har sparat och gnetat i 15 år vilket innebär att vår kommunala budget (kommunala pengar) för till exempel verksamhetsutveckling understiger 1 procent. Vår läromedelsbudget är lika med 2022 års budget i nominella

termer. Alla inser att vi fått 0 ersättning för prisökningar.

” Vår skola behöver dra ner 6,9 miljoner. Vi har fulla klasser och över 2 000 elever på skolan. Det finns inte möjlighet för fler intäkter utan allt handlar om att dra ner.

” Ja, vi sparar, har sagt upp stödpersonal, lärarna får dessutom utökad undervisning.

” Extremt sparbeting på förvaltningen – trots att kommunen gör plus resultat.

FRISTÅENDE SKOLOR/PRIVAT SEKTOR/IDEELL SEKTOR

” Allt blir nu dyrare, exempelvis el och skolmat. Vi måste också avsätta mer pengar till löneökningar för lärare. Jag tycker att vi börjar känna av stramare ekonomiska förutsättningar.

” Vinstmarginalkrav från huvudman gör att vi inte kan organisera utifrån behov.

” Vi är tvungna att minska antalet lärartjänster vilket kommer att påverka storleken på undervisningsgrupperna. Lärartätheten kommer att bli lägre.

” Vi behöver göra sammanslagningar på grund av budget då elevgrupperna är för små. Kursinnehållet begränsas tyvärr då men vi frångår inte det vi ska leverera. Dock blir det mindre tydligt inriktningsinnehåll.



Gör din röst hörd!
Debattera på
debatt@
skolledaren.se

FÖR ALLA UNGA

En digital utbildning i psykisk hälsa

Stärk dina elevers möjligheter att må bra under tonårstiden.

- Helt kostnadsfri.
- Tre teman:
 - skapa positiv hjärnhälsa
 - tonårstiden, känslor och psykisk ohälsa
 - alkohol och drogers påverkan på hjärnan.
- Praktisk lärarhandledning.
- Lämplig för mentorstiden.
- Interaktiva övningar för eleverna.
- Skapad av ungdomar, lärare, experter och hjärnforskare.

Kom igång med utbildningen i din klass!
www.förallaunga.se

ETT INITIATIV INOM
**AVICII
ARENA**

TRYGG HANSA
Trygghet för livet



Elin Benson hann bara jobba några år som lärare i kommunal skola innan hon var med när Kunskapsskolan öppnade i Uppsala 2007. "Som friskolerektor känner jag mig mer hårdbevakad att göra rätt juridiskt. Nu är jag van vid det och vi ska såklart alltid göra rätt. Men friskolor får generellt mer skit i medierna vilket jag tycker är orättvist. Speciellt när jag vet hur noga vi jobbar i alla steg."

Med fokus på gemenskap

Elin Benson är inne på sitt tredje år som rektor på Kunskapsskolan i Uppsala. Här samarbetar personal och elever för att skapa skolans egen kultur.

Sedan pandemin lägger hon och kollegorna stort fokus på gemenskapen.

Text: Maja-Stina Skarstedt

Foto: Henrik Skarstedt

När Skolledaren besöker Elin Benson en fredag förmiddag är rasten i gång och eleverna som har jour sitter bakom ena receptionsdisken och hälsar glatt. Här turas elever från årskurs sex och uppåt om att ansvara för att hålla ordning när kompisarna har rast. De lånar ut spel och ser efter rast- och matsalsmiljöer.

– Eleverna är fantastiska i den här rollen, tycker att det är jätteroligt och ser också om sin skola bättre upplever vi, berättar Elin Benson.

Hon har sin arbetsplats några meter därifrån med stora glaspartier ut mot de rastlediga eleverna. Hon ser direkt om hon behöver kliva ut i korridoren när det blir lite för stimmigt, vilket hon också gör under intervjun.

– Vi prioriterar studiero och att ha många lärare och vuxna närvarande bland eleverna och har till exempel inga lärarrum. Självklart finns det skrivbord och rum om man behöver gå undan, men många lärare är bland eleverna under sina raster.



Elin Benson

Ålder: 47 år.

Bor: Knivsta.

Familj: Tre söner, 11, 13 och 17 år, och make.

Rektor på: Kunskapsskolan, en 4–9-skola i Uppsala med drygt 600 elever och 45–50 medarbetare. Utbildad grundskollärare inom svenska och SO.

Fritid: Tränar väldigt gärna, åker skidor och spelar golf.

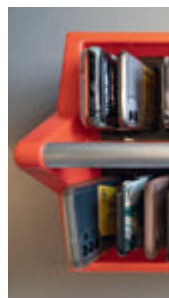
Därför älskar jag att vara rektor: "Jag älskar det mesta med jobbet. Jag tycker att det är ett jätteroligt jobb, gillar mina fantastiska kollegor mycket och att vi gör skillnad för barnen, antingen som lärare eller att fånga upp elever som inte mår bra."

Ett favoritcitat: "När jag läste rektor Sirkka Perssons bok om hemmasittare hade hon med ett så bra citat om kultur: 'Kultur sitter inte i väggarna utan i människorna.' Det stämmer så bra. Människor och relationer är så viktiga och det tycker jag att vi lyckas bra med här."



Kunskapsskolan i Uppsala.

De vuxna på Kunskapsskolan i Uppsala är väldigt närvarande bland eleverna. "Personalen ska tycka om att vara med eleverna och vi ser att det skapar bra relationer", säger Elin Benson. Här med lärarna och kollegorna Jenny Simeonidis och Anton Andersson.





Sedan ungefär fem år är det totalt mobilfritt under skoldagarna. "Det är en av de viktigaste förändringarna vi har gjort", säger Elin Benson.

"Vi ska ha en bra skola där elever och lärare utvecklas."

ELIN BENSON HANN med några år i kommunal skola som grundskollärare innan hon började i Kunskapsskolan 2007. Då öppnade koncernen en skola i Uppsala och hon lockades av drivet:

– Det är lärare som vill utvecklas som jobbar här och inom företaget. När vi öppnade var skolan ny och det drar också till sig en viss typ av personal, ofta yngre.

Hon har tre kollegor kvar som också började med henne 2007. Dessutom fler som kom in året efter.

När Elin Benson återvände efter sin tredje föräldraledighet 2013 fick hon frågan om att bli biträdande rektor som hon sedan var under sju år.

– Då såg jag verkligen rektorsjobbet på nära håll och när det var aktuellt med en ny rektor för tre år sedan var det nästan självklart att jag skulle ta jobbet. Man mognar in i det och jag kände mig skyldig mina kollegor att tacka ja. Om inte jag skulle ta det – vem skulle då göra det?

Under tiden som biträdande rektor läste hon också rektorsutbildningen parallellt.

I DAG DRIVS Elin Benson av utmaningarna och trivs med att jobbet är så varierat.

– Det händer nya saker varje dag och målen är tydliga – att vi ska ha en bra skola där elever och lärare utvecklas och är trygga och nöjda med sin skola. De presterar då bättre och får bättre resultat. Här är vårt arbete med skolkulturen en jätte viktig del.

Kunskapsskolan i Uppsala har medvetet satsat på just skolkulturen. Dels i takt med att skolan vuxit, dels efter pandemin. Även om skolan hade öppett under hela pandemin, blandades inte grupper såsom innan.

– När covid var över sa vi: "Hur brukade vi göra innan?" Vi hade naturligt tappat mycket av tidigare traditioner som vi nu ville få tillbaka.

En skolkulturgrupp med lärare skapades för ett år sedan för att titta på vad skolkultur innebär för just deras skola.

– Jag tycker att vi alltid haft en fin skolkultur, men det är viktigt att fråga sig: Vilka är vi? Vilka vill vi vara? Hur vill vi jobba? Hur ska stämningen vara? säger Elin Benson.

Gruppen arbetar parallellt med ledningsgruppen och elevrådet.

– Skolkulturgruppen arbetar med stort som smått. Allt från hur vi är mot varandra till hur skolan ska fira högtider som skolavslutningar, jul, halloween och Nobel, berättar Elin Benson, som ser många vinster med skolans fokus:

– Barnen tycker att det är jätteroligt och roliga aktiviteter ger alltid en bra stämning. Det stärker också hur vi jobbar – tillsammans och alltid som ett team. Det var förresten också en av anledningarna till att jag sa ja till rektorskapet – att jag litar på att alla kollegor vill varandras bästa. ■



ELINS 5 TIPS

1. Lyssna på medarbetarna och jobba tillsammans.
2. Var inte rädd för att vara den som leder.
3. Hjälp till att prioritera om kollegor är stressade. Se hur du kan avlasta och effektivisera. Jag gillar själv att vara ledig och tror inte på att vara en "sån som jobbar jämt". Det är viktigt att visa kollegorna det också.
4. Satsa på gemenskapen. Det har verkligen varit ett framgångsrecept för oss.
5. Ha gemensamma möten. Vi har morgonmöten varje dag. Sedan covid är de flesta fortfarande digitala men alltid fysiska på fredagar. Det gör att vi jobbar som ett team och vet hur vi ska lösa dagarna tillsammans.



NATUR &
KULTUR

Tillgänglig lärmiljö för alla elever

I *Kollegiehandledarens bok* presenteras Kollenmodellen som beskriver hur ett kollegialt lärande kan drivas kring autentiska elevärenden. Genom det kollegiala lärandet byggs den specialpedagogiska kunskapen upp i skolan och ett gemensamt, inkluderande förhållningssätt utvecklas.

Nyhet

Specialpedagogik i skola & klassrum

*Skolutveckling med
KOLLEN-modellen*

Ann Lindgren, David Edfelt
och Inger Langetz



I *Lärarens bok* får du som pedagog i förskoleklass till åk 6 kunskaper om funktionsförmågor och kartläggningsmaterialet Kollen som är utgångspunkten för det kollegiala arbetet kring elevärenden. Boken är fristående men när du som lärare ingår i en handledningsgrupp utifrån Kollenmodellen, behöver du denna bok som stöd i arbetet.

Lärarens bok Fk-6

Specialpedagogik i skola & klassrum

*Funktionskompetens
och kartläggning med
KOLLEN*

Ann Lindgren, David Edfelt,
Kristina Camnert och Petter Laife



Nyhet

Läs mer om böckerna och provläs på nok.se/kollen



Enkäten

Sommaren och avslutningarna närmar sig – här svarar tre skolledare på hur semesterplaneringen ser ut, och hur deras avslutningar blir.

1

Vad ser du för utmaningar i att planera sommarens semestrar/personalbehov?

2

Hur ser dina egna möjligheter ut att vara ledig?

3

Vad har du för tips till dina kollegor när det gäller att planera avslutning? Något särskilt kul som sker i din verksamhet?



Mina Anger

Rektor på Ramnerödskolan
Uddevalla

1 Som rektor på främst en 7–9 enhet har vi inga problem med bemanningen under sommaren. På F–3 har vi också gott om kända vikarier som gärna vill jobba förutom ordinarie personal så det är inget bekymmer. Jag är även rektor på sommarskola och där har det varit lite svårare än vanligt att få tag i personal. Men det har också löst sig.

2 Som det ser ut just nu är chanserna goda. Jag har planerat en lång semester eftersom vi som rektorer ju precis som lärarna jobbar väldigt långa dagar och veckor under året.

3 Mitt tips är att låta eleverna vara delaktiga i planerandet. Då blir det roligare för alla. Det är egentligen mitt tips när det gäller allt i skolan. Ökad delaktighet från lärare och elever ger ökad glädje.



Fredrik Lindkvist

Rektor på Staffansgymnasiet
Söderhamn

1 Jag har inga större problem då vi på gymnasiet inte har så mycket verksamhet under sommaren.

2 Jag har goda möjligheter att vara ledig, som det ser ut nu, fem veckor sammanhängande i sommar.

3 I år kommer vi att ha en hemlig gäst under vårt studentfirande som annars är ganska traditionellt. Vi avrundar läsåret med en personalfest som innehåller mat, dans och underhållning som några i personalen fixar.



Sharon Haffajee

Rektor på förskolan Sofielund
Malmö

1 Utifrån förskolans uppdrag att bedriva undervisning under hela året är största utmaningen att över huvud taget få ihop medarbetarnas semester med en fungerande vardag och flera kända vuxna. Att det råder brist på utbildade vikarier underlättar inte heller.

2 Det behöver alltid finnas en ansvarig rektor i tjänst i området och i år innebär det att jag delar min semester. Jag har ändå möjlighet att ta ganska lång semester så det blir två perioder med sammanhängande ledighet.

3 Medarbetarna ordnar under en dag många roliga aktiviteter med barnen där särskilt de blivande skolbarnen "sparkas ut" med pompa och ståt. Pedagogerna avslutar våren med att vi tillsammans upptäcker Malmö från ett annat perspektiv, i guidad båtutur från kanalen, och avslutar med picknick.

Skolledarnas viktigaste mötesplats

Utveckla ditt ledarskap, fyll på med ny inspiration och utbyt erfarenheter med kollegor.

**Säkra
din plats!**

Anmäl dig på
skolledarkongressen.se



Nordiska
Skolledar-
kongressen

19–20 mars 2024
Svenska Mässan, Göteborg

ARRANGERAS AV SVENSKA MÄSSAN OCH SVERIGES SKOLLEDARE

VI FÖRMEDLAR OCH HYR UT SVERIGES VIKTIGASTE CHEFER

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



VILL DU VETA MER KONTAKTA:

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

RektorsPoolen
SVERIGES VIKTIGASTE CHEFER

REKTOR – SKOLLEDARE FÖRVALTNINGSCHEF

FÖRMEDLA - REKRYTERA - HYRA -
UTREDA - FINANSIERA

**Kompetenta skolledare/chefer
i hela Sverige! Erfarenhet från mer
än 1000 skolor! 25 års kontinuerlig
verksamhet!**

Tel: 08-545160 20

info@kunskapsbolaget.se

www.kunskapsbolaget.se

[http://www.linkedin.com/company/
kunskapsbolaget-ab/](http://www.linkedin.com/company/kunskapsbolaget-ab/)

Kunskaps
bolaget

...utvecklar ledare och organisationer

Skolsverige runt

Rektorsomsättning, betygsinflation och skoljogg. Det är några av de skolfrågor det snackats om senaste månaden.

Text: Håkan Söderberg

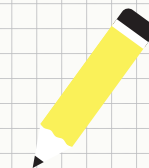
Jobb



► Över hälften av alla folkhögskolor anger att de kommer bli tvungna att säga upp personal som ett resultat av det ekonomiska läget. Det visar en enkät från Folkbildningsrådet.

”Rödflagga vissa skolor och utforma i stället egna antagningstester för elever från dem.”

► Handelshögskolans rektor Lars Strannegård som i ett debattinlägg i DN oroar sig för att många skolor sätter för höga betyg.



► Grundsärskolan, gymnasiesärskolan och Komvux som särskild utbildning byter namn till anpassad grundskola, anpassad gymnasieskola och Komvux som anpassad utbildning. Det är en av de nya regler som träder i kraft från den 1 juni.

Intressant

► Anmälan till Skoljoggen är öppen. Årets officiella datum är 14 september, men dagen är valfri.



► Anna Ekström, den tidigare utbildningsministern, blir ny ordförande för Nordens Folkhögskola Biskops Arnö. Anna Ekström har varit ledamot i styrelsen sedan årsskiftet och tar nu över som ordförande.



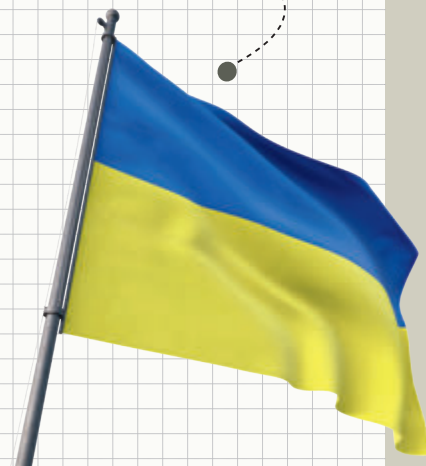
15 000

► Så många ukrainska flyktingar nåddes av folkbildningens verksamhet förra året. Folkbildningsrådets rapport, om verksamhet med asylsökande och ukrainska flyktingar, visar att antalet unika deltagare fördubblades.

Aha!

”Svensk skola behöver stabila och trygga rektorer som stannar kvar på skolorna och arbetar långsiktigt för att utveckla kvaliteten på utbildning och verksamhet. Det får man inte genom osäkra anställningar och orimliga arbetsvillkor”

► Ola Mårtensson, lärare och fristående krönikör, skriver i Altinget om att rektorsomsättningen måste minska.



Utbildning



DU HITTAR OSS HÄR:

@skolledaren_ på Twitter

@skolledaren på LinkedIn

@skolledaren på Facebook

Följ Skolledaren i sociala medier

Diskutera nyheter, ställ frågor till redaktionen
och ta del av senaste nytt via
Twitter, LinkedIn och Facebook.
Vi ses och hörs!



SKOLLEDAREN.

MIN FORSKNING

”EN MYT ATT DELAT LEDARSKAP SKULLE VARA OTYDLIGT”

Det finns mycket att vinna på ett delat ledarskap i skolorna, framför allt där tempot är högt och arbetsbelastningen stor, menar Marianne Döös, professor i organisationspedagogik.

– En rektor har ju så många olika arbetsuppgifter, och är van att samarbeta. Det är en yrkesroll där man tjänar på att vara två.

Text: Anna Wahlgren Foto: Johan Strindberg

Att skolledarskapet blir tydligare om det är kopplat till bara en person är en myt, enligt Marianne Döös. Hennes forskning visar att det kan vara precis tvärtom.

– Många gånger finns det stora vardagsfördelar med delat ledarskap. Dels avlastas rektorerna. Saker blir gjorda och beslut blir bättre. Dels kan det bli verksamhetsförbättringar i form av att det är lättare att locka personal och att omsättningen av rektorer minskar.

Men det finns förstås svårigheter också. Det kan vara knepigt att få till rätt förutsättningar för de som leder. Inom forskningen pratar man om att en relationell bottenplatta måste finnas på plats. Det innebär att de båda ledarna har en gemensam värdegrund och liknande syn på hur verksamheten ska ledas.

– Vi människor fungerar ju inte med

Marianne Döös,
vid Stockholms
universitet,
forskar om delat
skolledarskap.

"Poängen är inte att anställa två bra personer som ska försöka jobba tillsammans, utan att rekrytera ett par – en 'relation'."

Marianne Döös



precis alla. Även om man själv har valt sin medchef så kan det uppstå problem. Efter ett tag kanske det visar sig att man inte har de gemensamma förutsättningarna.

MARIANNE DÖÖS, PROFESSOR emeritus i pedagogik vid Stockholms universitet med inriktning på organisationspedagogik, har forskat om delat ledarskap både inom skolans värld och i andra organisationer. Tillsammans med en kollega håller hon just nu på med en internationell litteraturöversikt om rektorers delade ledarskap, där de har gått igenom 35 studier som publicerats i vetenskapliga tidskrifter. Materialet ska också bli ett kapitel i en svensk bok.

Rekryteringen är en nyckelfaktor för att delat ledarskap ska fungera, menar hon. Poängen är inte att anställa två bra personer som ska försöka jobba tillsammans, utan att rekrytera ett par – en "relation".

– Kanske kan kandidaterna under rekryteringen få ett problemcase att samtala om tillsammans. Rekryterande chef kan gärna lyssna till deras samtal. Under ett sådant arbete kan det komma fram att man har helt olika syn på pedagogik eller ekonomi – som är typiska områden där det finns utrymme för konflikter.

NÄR DELAT LEDARSKAP införs på en skola så krävs det att förvaltningen bidrar, underlättar och supportar. Som det ser ut i dag är skollagen en begränsning. Den hindrar det mest långtgående delade ledarskapet, så kallat "samledarskap", där ledarna är hierarkiskt likställda och där det är relativt fritt

att fördela arbetsuppgifterna sinsemellan.

– Skollagen förhåller sig egentligen inte till delat ledarskap, lagen låtsas inte om att den typen av ledarskap finns. Däremot säger lagen att rektorn måste vara en. Därmed sorterar lagen bort samledarskap, men inte andra former av delat ledarskap.

Det finns en stark tilltro till att ledarskap handlar om siffran ett, påpekar Marianne Döös.

– Att endast när en person styr så blir det tydligt. Det är inte sant. I samledarskap sätter man ord på tankar och får möjlighet att kommunicera sitt budskap, vilket kan leda till klarhet och stringens.

Men också i samhället i stort finns ett antagande om att chefskap är kopplat till en person, påpekar Marianne Döös.

– Hjärtemyten är väldigt stark. Däremot ser vi inte så många förebilder i media på delat ledarskap. Det vanliga är att en vd eller ledare blir intervjuad.

I PRAKTIKEN FÖREKOMMER dock delat ledarskap hela tiden, men det kallas då något annat, typ "tåta samarbeten".

– Inom sjukvården ser jag rätt ofta delat ledarskap formaliserat mellan en läkare och en chefssjuksköterska. Sjukvården är, precis som skolan, en komplex verksamhet. Inom politiken har Miljöpartiet gått i bräschen med två språkrör. Det skulle vara intressant med en tv-sänd valdebatt där Miljöpartiet tilläts ställa upp med båda språkrören. Jag tror att det skulle bli väldigt tydligt hur de interagerar med varandra. Här finns det mycket att lära. ■



Lästips!

Boken "Delat ledarskap i förskola och skola. Om täta samarbeten som kräver och ger förutsättningar" av Marianne Döös och Lena Wilhelmsson (Studentlitteratur).

MARIANNE DÖÖS TIPS OM DELAT LEDARSKAP

Nödvändigt om samarbetet ska lyckas

- Inbördes prestigelöshet.
- Ömsesidigt förtroende.
- Gemensamma värderingar
– både vad man vill med verksamheten och hur man bör leda människor.

Några fördelar med delat ledarskap

- Avlastar rektor.
- Verksamheten fungerar bättre.
- Gynnar medarbetarna.
- Lättare att rekrytera skolledare och minskad omsättning på rektorer.

När delat ledarskap inte fungerar

- Samarbets- och kommunikationsproblem, fler konflikter.
- Ökad arbetsbelastning och tidsbrist.
- Misstroende och brist på gemensamma värderingar.
- Svårigheter att dela upp arbetet.

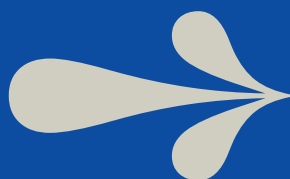
Marianne Döös,
professor emeritus i pedagogik
vid Stockholms
universitet med
inriktning på
organisations-
pedagogik.



FRÅN VÅLD TILL TRYGGHET

Från dagliga akututtryckningar till överpresterande elever. Med trygghet som ledstjärna har rektor Marko Anderot lett Rågsveds grundskola i södra Stockholm ur en situation där våld och hot var norm.

Text: Marika Sivertsson Foto: Johan Strindberg





Marko Anderot och hans kollegor har under många år arbetat med att skapa den prisade skola som Rågsvedsskolan är i dag.

”Våra elever har sämre förutsättningar än andra och de har rätt att få den bästa undervisningen.”

Marko Anderot

arnen slog varandra så de blödde när konflikterna urartade. Och ofta kom äldre släktingar och vänner in utifrån för att blanda sig i konflikten. Även om syftet kunde vara att lösa den, slutade det med att den förvärrades.

När Sami Hussein i årskurs 6 får frågan hur det kändes att gå i en skola som var så stökig ser han först lite förvånad ut.

– Jag tjafsade jättemycket själv, alla gjorde det. Men nu vill jag vara bra i skolan. Det är mina lärare som har motiverat mig till det. Jag är mycket bättre i skolan nu, och det är skönt när det är lugnare.

I fjärde klass deltog han och klasskamraten Bayan Al-Zghoul i det våldspreventiva programmet ”Agera tillsammans”:

– Jag var också ganska stökig, jag lyssnade inte på lärarna som jag borde. Men vi fick arbeta i grupper och lära oss att samarbeta, det gjorde så att vi i klassen kom närmare varandra. Och man bråkar inte med en vän, berättar Bayan Al-Zghoul.

DET ÄR BARA två år sedan de jobbade med ”Agera tillsammans”. Vid det laget hade Rågsveds grundskola redan kommit en bra bit på vägen. Några år tidigare var läget sådant att redan sjuåringarna visste att de behövde slåss om de ville uppnå någon status, berättar rektor Marko Anderot.

– Jag blev chockad när jag kom hit 2015. Bara inom loppet av en månad hade vi en avstängning, en omplacering och sex skriftliga varningar. I min värld är en varning något oerhört allvarligt, ett stort undantag. Men han lät sig inte avskräckas.

– Min styrka är att jag inte tycker det är

jobbigt att ta itu med svåra saker, oavsett om det är personären eller struktur. Och ingen annan skulle lösa våra problem. Det var upp till oss själva.

Sju år efter att han tillträtt fick grundskolan i Rågsved Stockholm stads kvalitetsutmärkelse.

MARKO ANDEROT ÄR stolt över sitt och personalens arbete. Han sitter bekvämt i sin soffa i rektorns rum, det ena långa benet har han slängt över det andra. Men han är långt ifrån tillbakalutad, utmaningarna kvarstår.

– Rågsved är ett av Stockholms socioekonomiskt utsatta områden. I en innerstadsskola kommer 95 procent att klara kunskapsmålen oavsett vilka lärare de har. Våra elever har sämre förutsättningar än andra och de har rätt att få den bästa undervisningen.

Det var hans mål när han kom till skolan, men kunskapsfokuset fick stå tillbaka de första åren. Problemen med våld och konflikter bland eleverna matchades av problem i organisationen.

– Att eleverna hade konflikter var ett symptom på andra saker: Vi var inte tillräckligt tydliga som ledare, till exempel. Personalen mådde inte bra. Skolan hade förlorat sitt högstadium något år tidigare och många sörjde kollegor som tvingats sluta.

I RÅGSVEDS GRUNDSKOLA har 97 procent av eleverna svenska som andraspråk. Omställningen av elever är mellan 25 och 30 procent varje år. Bara de två faktorerna



Bayan Al-Zghoul och Sami Hussein går i sexan och upplever skolan som mycket lugnare jämfört med för några år sedan.

”Han har sett till att vi har fått verktyg för att hjälpa eleverna hantera konflikter.”

Susanne Danielsson

sammantaget innebär att kraven på lärare och ledning är skyhöga.

Marko Anderot uppfattade samtidigt en otydlighet i struktur och ledning. Hans första uppgift blev att klargöra ramar och förväntningar.

– Då, när jag kom hit, var inflytandet samlat till ett fåtal i personalen som kunde sitta på flera stolar samtidigt, som förstelärare och arbetslagsledare. Och det fanns ett belönings- och kompensationsystem som jag inte kunde ställa mig bakom.

SYSTEMET INNEBAR ATT olika uppgifter, som att vara arbetslagsledare, förstelärare, eller rycka in som vikarie för andra lärare, kompenserades med minskad undervisningstid. Det fick till konsekvens att de skickligaste lärarna undervisade minst.

Han tog bort förmånerna, en efter en.

– Det var nog många som tyckte att jag var dum och formell. Det var också många som slutade, men det är ju helt naturligt när kraven förändras. Alla tycker inte om det.

Hur det nu var: lärarna kunde inte både undervisa mer och sköta de uppgifter som tillkommer i en skola med många konflikter bland eleverna. Lösningen blev att involvera elevhälsan och expeditionen, för att på så vis avlasta lärarna med administration, som exempelvis enkäter eller utredningar om kränkningar. Dessutom anställdes ytterligare en skolkurator för att hjälpa till både med elevärenden och med förebyggande arbete.

FÖR ATT DIREKT stötta eleverna utbildades personalen under de första åren i medling och i lågaffektivt bemötande. Skolan deltog också i ett våldspreventivt program i

Läraren
Susanne
Danielsson
säger att de
bland annat
ser en stor
skillnad i
elevernars
läsning.



Rågsved tillsammans med socialtjänst och polis. Och på mellanstadiet fick eleverna arbeta med programmet ”Agera tillsammans” från organisationen MÄN.

Resultat märktes inom ett par terminer. I dag känns det hela avlägset, konstaterar försteläraren i svenska som andraspråk, Susanne Danielsson.

– Marko kom in med friska ögon. Han har sett till att vi har fått verktyg för att hjälpa eleverna att hantera konflikter, som medling och lågaffektivt bemötande. Med det har vi lärare kunnat ta ett större ansvar för att vända situationen.

Hon påpekar att en av de största pedagogiska svårigheterna har varit läsningen och läsförståelsen.

– Men vi har taksatsat med läsgrupper i alla klasser och det märks stor skillnad på läslusten. Det vinner eleverna mycket på, de får lättare att förstå alla typer av texter sedan.

Marko Anderot instämmer:

– I takt med att det blev lugnare kunde vi fördela om resurserna. Resultatet av satsningarna på läsning skördar vi nu. Våra elever överpresterade första gången förra året, mitt mål är att de ska göra det varje år. ■

Rågsveds grundskola

- Är en F–6-skola.
- Skolan har fördubblats, dels på grund av att en grundsärskola har tillkommit med 42 elever. Och dels på grund av att den fått bättre rykte och därmed fler elever som börjar i förskoleklass.
- 2015 fanns 165 elever, i dag finns 310 elever. Personalen har ökat från 45 medarbetare till 85.

Framgångsfaktorer

- Att skapa trygghet.
- Att växa! Då kan man rekrytera och behålla skicklig personal.
- Att få alla – kökspersonal, lärare, vaktmästare, elevhälsa och så vidare – att dra åt samma håll.
- Att ha förutsägbarhet.



**"Våra elever
överpresterade
för första gången
förra året."**

Marko Anderot

EFTER SAMMAN- SLAGNINGEN: NU LEDER VI STORT

Den 1 januari 2023 bildades det nya fackförbundet Sveriges Skolledare som består av ca 17 000 medlemmar och blir det största chefsförbundet i Saco. Nu leder vi utvecklingen med allt större kraft.



**SVERIGES
SKOLLEDARE**

REKTOR DISAS DILEMMA

LÄRARENS ARBETSSÄTT LEDDE TILL KONFLIKTER

Läraren Simon hade många och återkommande klagomål på sig redan innan han blev placerad på rektor Disas skola. Han kom ofta i konflikt med sina elever och kollegor. Samtidigt stod rektorn ensam, utan stöd från HR, i hanteringen av läraren.

Berättat för: Lenita Jällhage Illustration: Ricardo Tomás

J

ag kände mig först tveksam till att han skulle arbeta på skolan eftersom vi hade en hel del elever med stora behov av stöd.

Hade han förmåga att arbeta med de eleverna? Förvaltningschefen försökte övertyga mig och sa: "Finns det någon som kan hantera honom så är det du." Han påtalade också för mig att detta var lärarens sista chans efter alla klagomål och problem som uppstått kring honom. Läraren fick inget annat jobb och ville inte sluta.

Kanske skulle han fungera hos oss om han fick återkommande stöd och arbetsledning av mig? För vilka möjligheter hade jag ens att tacka nej till förvaltningschefens "erbjudande"?

Jag svarade ja men upptäckte direkt att läraren var väldigt fyrkantig och hade svårt att läsa av elever. Det tog inte lång tid innan hans arbetslag började klaga hos mig, men det första halvåret gick det ändå hjälpligt genom handledning. Men sedan brast det.

Läraren hamnade i en konflikt med en elev och konflikten bara stegrade. Han skulle minsann få eleven att lyda och

eleven svarade med att bli alltmer aggressiv.

Eleven var inte lätt att hantera men Simons strategi ledde definitivt inte framåt.

Jag provade alla möjliga metoder. Jag försökte hitta Simons perspektiv. Provade att få honom att förstå att det fanns en större

>



helhet som han behövde förhålla sig till på skolan. Ibland pekade jag med hela handen. Men han klarade inte att ta arbetsledning längre.

Han saknade självinsikt och förmågan att läsa av sina elever. Kraven på eleverna bara stegrade och det gjorde också osämjan mellan honom och eleverna.

Till slut gick läraren över gränsen. I en konfliktsituation tog han ett kraftigt grepp om eleven som han hade bråkat mest med och släpade ut eleven ur klassrummet.

ARBETSLAGET HADE DÅ klagat en längre tid och jag hade återkommande besök på mitt arbetsrum av hans kollegor som vägrade arbeta med honom.

Jag insåg att arbetet med våra elever helt enkelt var för svårt för honom. Och att jag var tvungen att se till att han slutade på skolan.

Facket var redan inkopplat. Jag hade dokumenterat alla samtal jag hade haft med Simon och han hade fått godkänna vad vi var överens om efter varje möte.

Jag hade velat ge honom en skriftlig varning tidigare men hade gått med på fackets vädjan om att gå med på en muntlig varning. Det var ett misstag eftersom det inte finns något som kallas "muntlig varning" i lagtexten.

Kommunens HR-avdelning gav mig inte något bra stöd. Jag var ganska ensam i detta och fick läsa på extremt mycket själv och ta hjälp av andra för att förstå juridiken som HR borde kunnat servera mig. Min fackliga motpart var dessutom jätkligt driven så jag hade inte råd att göra några misstag.

Jag kände att jag inte kunde komma med anonyma berättelser med klagomål från kollegor. Därför bad jag i stället var och en i arbetslaget att skriva ned några rader om vad som inte fungerade i samarbetet med honom respektive vad som fungerade.

Jag fick mejl där samtliga kollegor beskrev vilka problem de hade att arbeta med honom.

Dessa mejl skrev jag ut och tog med till förhandlingen. Jag erbjöd Simon att läsa

dem och att hans fackliga representant skulle få en kopia.

Hans fackliga representant tog inte emot mejlen och avrådde Simon från att läsa dem.

Även om han inte läste mejlen från kollegorna, där de valde att stå för det som de berättat för mig, så hjälpte det honom att komma till självinsikt om att situationen var ohållbar. Han avslutade sin anställning efter ett år på skolan. Om HR köpte ut honom på något sätt vet jag inte men det var en otrolig lättnad när det var över.

Detta hände för ett antal år sedan. I dag är jag mer rutinerad, påläst och tryggare i min roll som rektor. Skulle något liknande hända i dag så skulle jag nog inte bli så arg under processen. Det skulle gå lugnare till och skulle inte suga så mycket energi från mig. ■

Fotnot: Personerna i texten heter egentligen något annat.

"Jag var ganska ensam i detta och fick läsa på extremt mycket själv."





Peter Ramsjö

Doktorand inom förvaltningsrätt och inriktad särskilt mot utbildningsrätt och arbetsmiljöfrågor vid juridiska fakulteten på Uppsala universitet.

JURISTENS SVAR OM DISAS DILEMMA

”REKTORN BEFINNER SIG I EN UTSATT SITUATION”

Läraren Simons samarbetssvårigheter ledde till stora arbetsmiljöproblem. Trots det fick rektorn Disa dåligt stöd från kommunens HR-avdelning.

– Många rektorer befinner sig sannolikt i samma pressade situation och får klara sig själva i stor utsträckning, säger Peter Ramsjö, doktorand i förvaltningsrätt vid Uppsala universitet.

Det är väldigt många frågor som aktualiseras i dilemmat med den omplacerade läraren, konstaterar Peter Ramsjö. Det handlar om lärarens förhållande till elever, kollegor, arbetsgivaren och frågan om disciplinpåföljd samt uppsägning.

Den anställda har också en historik som lett fram till en omplacering.

Peter Ramsjö säger att en rektor normalt sett inte kan motsätta sig en omplacering på sin skola. Det är arbetsgivaren, i detta fall kommunen, som beslutar att omplacera läraren till en annan skola inom kommunen.

Om en arbetsgivare överväger uppsägning, behöver man oftast erbjuda den anställda en omplacering först. Läraren ska vara tillräckligt kvalificerad för den nya tjänsten.

– Rektorerna får här hantera en svår situation utan att riktigt veta vilket handlingsutrymme eller befogenheter hon har. En rektor befinner sig i en utsatt situation på väldigt många sätt och har juridiskt komplicerade roller med krav från många håll, säger Peter Ramsjö.

Därför är det viktigt att inte glömma bort att man som rektor är arbetstagare.

– Din chef är skyldig att se till att du har en vettig arbetsmiljö, enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter, och får förutsättningar att klara av ditt uppdrag.

Men som arbetstagare behöver du ofta uppmärksamma arbetsgivaren på missförhållanden i din arbetsmiljö om du vill uppnå en förändring.

LÄRAREN SIMON FICK ingen skriftlig varning under det år han arbetade på Disas skola. Den kan annars ges som en disciplinpåföljd, för kommunalt anställda, vid allvarliga fel eller försummelser.

Peter Ramsjö säger att det behövs delegation från nämnden eller vidaredelegation från förvaltningschefen om en kommunanställd rektor ska kunna utdela en skriftlig varning eller säga upp en anställd (kommunallagen kapitel 7).

Innan en skriftlig varning utfärdas ska

den anställda få yttra sig och den lokala fackföreningen få överlägga med arbetsgivaren.

– I den ska skälet tydligt framgå till varför medarbetaren fått en skriftlig varning.

Om den anställda inte förändrar sitt beteende kan det bli frågan om en uppsägning. Händelser som ligger till grund för en uppsägning av personliga skäl får inte vara äldre än två månader.

ENLIGT DOMAR I arbetsdomstolen kan skäl för uppsägning vara till exempel att den anställda har omfattande brister i sin arbetsprestation, har svåra samarbetsproblem, arbetsvägrar eller har olovlig frånvaro.

I detta fall hade läraren fått möjligheten till en omplacering vilket innebär att arbetsgivaren fullgjort sitt ansvar inför en eventuell uppsägning.

– Nu valde läraren att själv sluta men både hans omfattande samarbetsproblem och att han vägrade att låta sig arbetsledas, skulle kunna vara grund för uppsägning enligt arbetsdomstolens praxis. Incidenten med eleven, beroende på hur pass allvarlig den var, skulle även den kunna vara skäl till uppsägning, säger Peter Ramsjö, men poängterar att lärare har ett visst utrymme att ingripa enligt skollagen. ■

5 STEG – FÖR BÄTTRE ÅTERHÄMTNING

Börjar sommarlovet hägra? Efter en hektisk vårtermin kan ledigheten vara enormt efterlängtat. Petra Lindfors, professor på Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, ger här fem steg för en bättre återhämtning.

Text: Maja-Stina Skarstedt



Petra Lindfors

1.

PLANERA INFÖR DIN LEDIGHET

– Det är ofta väldigt intensivt i juni, betyg ska in, skolarbet ska knytas ihop och så några studiedagar innan allt är klart. Inom skolverksamheten går det sällan från fullspäckt till en totalt ledig semesterdag. Därför är det sunt med en successiv nedtrappning – att vi vänjer oss vid tanken att snart vara lediga och hjälper oss själva genom att planera för det. Vad ska du göra när du är tillbaka? Parkera vissa frågor, skriv ned dem i en analog eller digital kalender och undvik att älta.

2.

VAR NOGA MED RUTINER

– Inför och under en semester eller återhämtning är det också viktigt med rutiner. Det är det vanliga – att äta regelbundet, sova regelbundet och röra på sig någorlunda regelbundet. Det krävs för att du som skoledare ska hålla och kunna fatta kloka och ibland tuffa beslut. Det är också viktigt att njuta av den här tiden som är när Sverige ligger som det gör geografiskt. Var utomhus, njut av solen, gå på en after work, promenera i skogen, träna utomhus – ja, kom i rätt semesterstämning.

3.

DELEGERA MERA

– Förhoppningsvis har du som skolledare möjlighet att delegera till en biträdande rektor eller annan personal och här är det viktigt att faktiskt göra det också för att inte vara nåbar precis hela sommaren. Detta för att kunna ta hand om både elever och personal i början av nästa läsår. Det är värt att tänka på att vi alla är ersättliga, även om det kan låta tungt, men det kan även ge en lättnad och gör att du värnar om dig själv bättre.

4.

TA KORTARE LEDIGHET – MEN VAR HELT LEDIGT

– Forskning visar att återkommande korta avbrott verkar ge en bättre återhämtningseffekt än en längre ledighet på flera veckor. Så om du känner att du omöjligt kan släppa allt helt under en månad eller längre så kanske du kan vara ledig varannan vecka? Då vet också andra på din skolenhet att du snart är tillbaka och kan skjuta på saker till dess, istället för att avbryta din semester. Men det är viktigt att dina lediga veckor är obrutna och med total avkoppling.

5.

HANTERA MEJLKORGEN RÄTT

– När du väl är helt ledig så stäng av mejlen. Men för att undvika att möta en mejlkorg som är överfull kan du såklart ibland behöva gå in och svara. Var tydlig då med omgivningen och även de som du semestrar med att exempelvis på onsdag förmiddag sitter du två timmar med din mejl och svarar fokuserat. Kom ihåg att meningen med att ha semester och vara ledig är att vara mer otillgänglig för den verksamhet där du jobbar. Det finns ett liv i augusti också.

Lena Heikka, utvecklingsledare på Luleå kommun, Maria Hahne, rektor på gymnasieskolan i Luleå och Louice Stridsman, verksamhetschef för grundskolan i Luleå.



DÄRFÖR STANNAR REKTORERNA I LULEÅ PÅ SINA JOBB

Den höga rektorsomsättningen är ett gigantiskt problem i den svenska skolan. Knappt hälften av landets rektorer stannar på sitt jobb mer än tre år. Men i Luleå har den dystra utvecklingen hejats. En särskilt utarbetad modell och lagtanke är en stor del av förklaringen.

Text: Håkan Söderberg Foto: Pär Bäckström

I ett digitalt möte träffar vi skolledaren Lena Heikka, utvecklingsledare och lektor för grundskolan, Louice Stridsman, verksamhetschef för grundskolan och Maria Hahne, rektor på gymnasiet och facklig representant för Sveriges Skolledare. De är överens om att satsningen på att utveckla rektorernas arbetsmiljö har burit frukt.

Barn- och ungdomsförvaltningen arbetar över hela fältet, förskola, grundskola och gymnasium. Det tydligaste exemplet på förbättringsarbetet är grundskolan där man sedan 2019 har en helt ny organisation. Här finns en verksamhetschef och en utvecklingsledare i toppen. Därefter är den uppdelad i tre olika geografiska områden som vart och ett har en områdeschef, som är rektorernas närmaste chef. Systemet bygger på en lagtanke med frekvent utbyte



mellan rektorskollegor och chefer efter en fastställd plan.

– Rektorerna träffar sina områdeschefer en gång i veckan exempelvis men vi har ett även ett stort kollegialt utbyte mellan områdena, säger Louice Stridsman.

UNDER FLERA ÅR har kommunen också arbetat med att utveckla ekonomi, HR och pedagogiskt it-stöd för rektorerna. Bland annat har man skapat ett system där varje rektor vet vilken av kommunens ekonomer som ansvarar för den enskilda skolan. Samma gäller för HR.

– Det ger stor trygghet att träffa ”min” ekonom och HR-konsult. Vi ser bland annat över både bemanningsplaner och att ekonomin är i balans. Det handlar om att kunna planera hållbart och långsiktigt, säger Maria Hahne.

Under 2021 projektanställdes en så kallad förbättringsagent på ett år. En person som ”skuggade” rektor för att se om det fanns små saker, administrativa processer som kunde förbättras och förändras.

– Hon följde rektorer i det dagliga arbetet för att lyssna in vad som kunde effektiviseras i administrationen och det gav en del resultat, säger Lena Heikka.

Barn- och ungdomsförvaltningen samarbetar också med andra förvaltningar.

– Luleå är en stor kommun och vi är beroende av varandra. Därför jobbar vi

”Rektorerna träffar sina områdeschefer en gång i veckan exempelvis men vi har ett även ett stort kollegialt utbyte mellan områdena.”

tillsammans och försöker hela tiden se om vi kan gå snabbare fram och kapa tiden för vissa processer.

Det finns ingen säker statistik kring vad hela den här processen inneburit, men resultatet är uppenbart, menar de tre.

– Rektorerna stannar på sina jobb och vi ägnar mycket lite tid åt att rekrytera, det är ett strategiskt arbete som medverkat till att vi i dag har en liten omsättning av rektorer, konstaterar Louice Stridsman.

Kanske något för andra kommuner och skolor att lära sig av?

– Vi har inte tänkt så mycket på att sprida den vidare men det är klart att man gärna får höra av sig, säger Lena Heikka. ■

Så är Luleås grundskola organiserad

Organisationen bygger på en lagtanke, med en verksamhetschef och en utvecklingschef i toppen. Under dem tre områdeschefer för tre områden:



Hertsön-Örnäset-Björkskatan har elva grundsko-

lor i sitt område, med **13 rektorer och två biträdande rektorer**. Här finns också åtta skolhandläggare i organisationen.



Gammelstad-Sunderbyn-Råneå har åtta grundskolor i

sitt område samt sjukhus-skolan på Sunderby sjukhus, med **nio rektorer och en biträdande rektor**. Här finns fyra skolhandläggare.



Centrum-Notviken-Bergnåset har 14 grundskolor

och en grundskola i sitt område, med **tolv rektorer och tre biträdande rektorer**. Här finns också fem skolhandläggare.

FAKTA

- 7500 elever
- 33 grundskolor
- 1200 pedagoger
- 1 grundskola
- 1 sjukhusskola



Nordiskt toppmöte på Island. Peter Westergård, Sveriges Skolledare, var på plats.

HÅLLBARHETSSAMTAL I REYKJAVIK

Sveriges Skolledare var på plats då Nordiska ministerrådet och Nordiska Lärarorganisationers Samråd möttes i ett samtal på temat "Hur kan vi öka medvetenheten om hållbarhet i utbildningen?"

Text: Anna-Klara Aspegren

Tänk att jag skulle behöva åka till Island för att få veta att våra grannar normmännen redan jobbar aktivt med sådant som vi i Sverige just nu bara planerar. Efter mötet har jag fått en helt ny insyn i vad som fungerar i våra grannländer som vi kan dra lärdom av, berättar Peter Westergård, rektor på Rinnebacksskolan i Kävlinge och förste vice förbundsordförande för Sveriges Skolledare.

Peter Westergård ingår även i den arbetsgrupp kring professionsprogrammet som är tänkt att träda i kraft 1 januari 2025.

Han återger samtalet och menar att hållbarhet för skolledare främst handlar om tre saker: dels skolledarens egen arbets-

miljö, dels kompetensutveckling för lärare och skolledaren själv, och slutligen miljö i betydelsen kunskap om samhällets energi- och klimatfrågor.

– När det gäller arbetsmiljö ser vi i Sverige ett stort behov av skolledares möjlighet att skapa en sund balans i vardagen. I dag finns inte tillräckligt med tid till det pedagogiska uppdraget, säger Peter Westergård.

Skolledares möjlighet att rekrytera behöriga lärare och att kontinuerligt kunna säkra kompetensutveckling både för lärare och sig själv diskuterades. För miljöfrågorna lyftes fram att eleverna behöver få vara mer aktiva i skolan när det gäller miljöfrågorna, både att lära sig om och samtidigt vara en del av lösningen här och nu.

– Jag tror och hoppas också att vår skolminister Lotta Edholm fick med sig insikter hem om den tillit och trygghet som finns mellan stat och skola i de andra nordiska länderna, avslutar Peter Westergård.

Mötet avslutades med en diskussion om att mötet ska bli årligen återkommande, dock har inget beslut tagits om det ännu. ■

18 %

Så stor är skillnaden mellan de högst och de lägst presterande eleverna i årskurs 4, visar läsundersökningen PIRLS 2021. Skolverket ser siffran som en markant förändring sedan 2016. Läs mer på Skolledaren.se

"Vi vill tillbaka till en mer tillitsbaserad styrning, inte så mycket 'peka med hela handen'."



Förbundsordförande Mats Nilsson, från mötet mellan Sveriges Skolledare och riksdagens utbildningsutskott.

Rektor Marika: Vill vara den som står upp mot angiveri

Marika Andersson, rektor på Lövgärdes-skolan i Göteborg, reagerar starkt på förslaget i Tidöavtalet om att utreda en skyldighet för bland andra skolanställda att anmäla papperslösa.

Hon säger i en intervju på Skolledaren, se att det är viktigt att driva opinion mot förslaget.

– Vi bygger inte bara tillit med elever och vårdnadshavare utan även med exempelvis socialtjänsten och polisen. En tillit som riskeras om det finns de som anmäler de som inte anger papperslösa. Vi bygger upp relationer, men vem ska de lita på om det här genomförs? För mig är den här frågan så viktig att jag vill vara den som står på barrikaderna och kämpar emot, säger Marika Andersson.

Läs hela intervjun på skolledaren.se.

BOKTIPS



Implementeringsboken: Så inför du nytt som gör nytta
Henna Hasson, Ulrica von Thiele Schwarz
(Natur&Kultur)

Så lyckas du med att införa nytt som gör nytta

Att införa något nytt är ofta mödosamt, det synliggör författarna Henna Hasson och Ulrica von Thiele Schwarz i sin bok *Implementeringsboken*. Processen är ofta sig lik oavsett vilken verksamhet eller situation det handlar om; när människor ska göra något nytt uppstår många frågetecken. Hur vet man att det nya gör nytta? Hur integrerar man det nya i det som redan pågår? Och hur får man med

sig dem som inte är redo att förändra?

Henna Hasson är professor i implementering vid Karolinska institutet och chef för Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin, Region Stockholm. Ulrica von Thiele Schwarz är leg psykolog och professor i psykologi vid Mälardalens universitet. De har kryddat boken med egna erfarenheter och ger steg-för-stegbeskrivningar baserade på den senaste och mest relevanta kunskapen i ämnet. ■

Bygg bra för bättre resultat

Skollokaler för alla
Catrin & Thomas
Söderlund
(Whipmedia.se)



Det ställs högre krav på vilken skolmiljö en elev med en funktionsnedsättning förväntas klara av, jämfört med en vuxen person med samma typ av svårigheter på en arbetsplats. Det menar författarna bakom *Skollokaler för alla*, och det vill de ändra på. Catrin & Thomas Söderlund ställer frågor som "Vilka problem skapar skolbyggandet i dag?" och "Vilka skolfunktioner behövs för att skolan ska bli tillgänglig för alla elever?". Den här boken riktar sig till politiker, skolläda-re, arkitekter, verksamma inom skolan och föräldrar samt andra som är intresserade av hur vi definierar och skapar inkluderande skollokaler för alla elever.

Med ett helhetsperspektiv på skolutveckling

Skolutveckling för hållbart lärande – teoretiska och praktiska perspektiv
Christian Lundahl,
Larissa Mickwitz,
Pia Skott
(Studentlitteratur)



Välbefinnande och bildning står i centrum när det handlar om att se elevens hela lärandesituation i boken *Skolutveckling för hållbart lärande*. Dessutom handlar det om vikten av att engagera hela skolan i ett multiprofessionellt utvecklingsarbete. Syftet är att bidra till en hälsofrämjande arbetsplats. Boken vänder sig till alla som arbetar med skolutveckling och till rektors- och lärarutbildningen.

TORBJÖRN HANÖ

En likvärdig skola? Pyttsan!

"Vad händer när makt-havare får chansen att göra skolan mer likvärdig?"

L

ever du i tron att makt-havare vill ha en likvärdig och rättvis skola? Glöm det! Läs vidare så får du veta varför.

Skollagen 1 kap 9 §: "Utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet oavsett var i landet den anordnas." Enligt förarbetena ligger i detta att skolan har ett kompensatoriskt uppdrag beträffande de elever som har sämre förutsättningar. Den bristande likvärdigheten beror till stor del på att Sverige är ett segregerat land, med förhållandevis stora klyftor när det gäller familjers ekonomi, levnadsvillkor och utbildningsbakgrund. Skolan är tänkt att jämna ut de skillna-

derna. Så vad händer då när makt-havare får chansen att göra skolan mer likvärdig? Låt oss titta på några exempel.

SKOLKOMMISSIONEN (minns ni den?) föreslog att man som sista urvalskriterium i det fria skolvalet skulle tillämpa lottning. Det rörde upp väldiga känslor. Var man bor pekades ofta ut som en grundläggande orsak till segregationen. Det är ett lotteri vilka föräldrar man får när man föds, och det i sin tur leder till bättre eller sämre möjligheter att välja skola, till exempel genom att vissa föräldrar kan köpa ett dyrt hus i "rätt" del av staden. Att mindre bemedlade barn nu skulle få en chans i ett annat lotteri än vilka föräldrar man får kunde de privilegierade inte acceptera, och makt-havarna backade.

FRAM TILL NU är det bara vissa barn som kan få hjälp med sina skolarbeten, nämligen de som har välutbildade föräldrar. Det finns, det vet vi alla, de som skriver uppsatser åt sina barn, eller i alla fall hjälper dem att skriva väldigt mycket bättre texter.

Nu dyker ChatGPT och andra verktyg upp, som gör att i princip vem som helst kan få hjälp att skriva bättre uppsatser, kan få stöd i att bearbeta en text och därmed "fuska".

Odds jämnas alltså ut mellan barn från olika familjeförhållanden. Då säger makt-havarna att vi måste sluta låta eleverna göra betygsgrundande uppgifter hemma.

Torbjörn Hanö
rektor
Polhemsskolan
i Lund

ETT TREDJE EXEMPEL är modersmålsundervisningen. Man ska göra en översyn av huruvida eleverna lär bättre med eller utan modersmålsundervisning. Troligen finns det inte något annat ämne i skolan som är mer beforskat, men all den forskning som finns ifrågasätts. Varför ifrågasätts inte nytan med slöjd, hem- och konsumentkunskap eller moderna språk?

Även ur den här aspekten vill man minska likvärdigheten. Av debatter i riksdagen blir det tydligt att man riktar sig mot invandrare och flyktingar. Anledningen till att se över modersmålsundervisningen anges vara ekonomisk, men det är inte svårt att se att det mellan raderna även finns andra skäl. Att man parallellt med ifrågasättandet av modersmålsundervisningen också vill att lärare och annan skolpersonal ska bli angivare om det finns barn som uppehåller sig i Sverige utan tillstånd, pekar tydligt på att man vill åt en viss grupp människor. De tre första exemplen jag gett visar på att man inte tar likvärdig skola på allvar, det sista, angiveriet av barn, visar att man inte vill att vissa barn ens ska få en skola att gå till.

När makt-havarna ser en möjlighet att öka likvärdigheten för våra barn och elever vänder de alltså på klacken och går åt andra hållet. ■



Foto: Lenita Järlhage



”TILLÅT DIG ATT
VARA LEDIG PÅ
SEMESTERN”

Jerker Ambjörn,
biträdande
förhandlingschef och
rådgivare.

RÅDGIVNINGEN SVARAR: SNART SEMESTER – VAD GÄLLER?

Vi har bett Jerker Ambjörn, Sveriges Skolledares biträdande förhandlingschef, att svara på aktuella frågor från våra läsare om ledighet och semester. Har du frågor, tveka inte att kontakta radgivning@sverigesskolledare.se.

SAMMANHÄNGANDE SEMESTER?

Jag vill ha fyra veckors sammanhängande ledighet i sommar. Nu säger min arbetsgivare att jag har rätt till fyra veckors semester i sommar men inte sammanhängande – stämmer verkligen det?

– Nej, det stämmer inte. Semesterlagen ger rätt till fyra veckor sammanhängande semester mellan 1 juni och 31 augusti. Men du kan inte själv bestämma exakta datum. Arbetsgivaren avgör när, men är skyldig att i god tid ge dig möjlighet att tala om när du vill ha din sommarsemester och måste ta hänsyn till att du har rätt till fyra sammanhängande semesterveckor.

FÅR JAG KOMPENSATION FÖR AVBRUTEN SEMESTER?

Jag har varit tvungen att avbryta min semester för att rekrytera lärare till min skola. Kan jag räkna med att få någon kompensation för det?

– Vid verksamhetskritiska insatser som inte går att förutse är principen att de semesterdagar som går åt till arbete läggs tillbaka. Om avbrottet drabbar den sammanhängande semestern är det rimligt att få en extra semesterdag som kompensation. Arbetsgivaren kan bli skadeståndsskyldig för eventuella kostnader du får på grund av den avbrutna semestern.

HUR FÅR JAG UT INNESTÅENDE KOMP OCH SEMESTERDAGAR?

Jag är på gång att få ett nytt jobb. Hur ska jag få ut min komptid och sparad semester hos min nuvarande arbetsgivare? Jag har 22 timmar övertid och tio sparade semesterdagar.

– Det är skillnad på hur komptid och semester regleras. Semester har ett starkare



Jerker Ambjörn, biträdande förhandlingschef och rådgivare.

”Ett tips är att utse en ställföreträdande under semestern som täcker upp löpande för dig – och vice versa.”

lagstiftningsskydd och sparad semester brukar betalas med slutlönen. Hur komptid regleras beror på vilken typ av avtal du har. Risken finns att den brinner inne.

MÅSTE JAG VARA TILLGÄNGLIG UNDER SEMESTERN?

Min arbetsgivare vill att jag alltid ska kunna ställa upp och vara tillgänglig och att snabbt svara på mejl från både föräldrar och anställda. Kan jag neka till det?

– Huvudregeln är att semester är till för vila. Man har ingen skyldighet att vara tillgänglig. Vi betonar hur viktigt det är med sammanhängande ledighet för att gå ner i varv. Tillåt dig att vara ledig, stäng av jobbmobil och läs inte mail! Ett tips är att utse en ställföreträdande under semestern som täcker upp löpande för dig – och vice versa.

Du har ingen skyldighet att ha jour eller beredskap under din semester, behöver du hoppa in tillfälligt så är det frivilligt men inget som en arbetsgivare kan kräva. Du bör då också få någon form av kompensation för detta. Det kan vara pengar eller extra ledighet, eller en kombination av dessa.

NÄR KAN JAG FÅ SEMESTER?

Min chef menar att jag får avvakta med att veta när jag får semester, samt att jag ska vara tillgänglig under nästan hela sommaren. Vad är det som gäller – och vad kan jag begära?

– Semestern kommer inte som en överraskning och går att planera inför. Du har rätt till din lagstadgade semester. Förläggningen ska bestämmas i dialog med arbetsgivaren. Ett grundtips är att vara ute i god tid. Huvudregeln är att man ska få besked senast två månader innan semestern. ■

SÄKERHETSFRÅGOR PÅ AGENDAN I ALMEDALEN

Om du som skolläda befinner dig på Gotland sista veckan i juni, missa inte möjligheten att besöka Sveriges Skollädares seminarium *Rektors uppdrag i beredskap och kris* under Almedalsveckan. En namnkunnig panel diskuterar hur skola och samhälle kan bemöta kriser i skolan.

– Under pandemin stod skolläda ofta ganska ensamma inför svåra beslut. På seminariet får vi svar på vilket ansvar olika instanser inom skolväsendet har för att förebygga och hantera framtida kriser och hur beredskapsfrågan hantearas av politiken och myndigheter, säger Linnéa Plöen Casterud, projektledare för Sveriges Skollädares program under Almedalsveckan

Förutom förbundsordföranden Ann-Charlotte Gavelin Rydman och Matz Nilsson medverkar bland andra Camilla Asp, överdirektör för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap och Maria Elmér, undervisningsråd från Skolverket.

Vad mer erbjuder ni under Almedalen?

– Senare på onsdagen bjuder vi in medlemmar, förtroendevalda och kommunala utbildningspolitiker till ett mingel i trädgården på Karl-Oskars Kryp. Ett utmärkt tillfälle att utbyta erfarenheter.

Vad kommer förbundet att fokusera på under veckan?

– Mycket kommer att kretsa kring säkerhets- och beredskapsfrågor. Vi presenterar bland annat en ny undersökning om skollädares stöd vid beredskap och krishantering. Men skolans likvärdighet är också en viktig fråga som vi kommer fokusera på.

– Som nytt förbund tänker vi passa på att presentera oss i olika sammanhang. Matz Nilsson och Ann-Charlotte Gavelin Rydman tar tillfället i akt till enskilda samtal med politiker.



Vill du komma på minglet? Mejla linnea.ploen-casterud@sverigesskolläda.se

Linnéa Plöen Casterud, press- och opinionschef på Sveriges Skollädares och projektledare i Almedalen.

”Vi presenterar bland annat en ny undersökning om skollädares stöd vid beredskap och krishantering.”

Hur hittar jag er och aktiviteterna som berör skolläda?

– Enklast är att gå in på almedalsveckan.info och använda sökfunktionen där. ■



Sveriges Skollädares program under Almedalsveckan

► Onsdag 28/6 kl 13.30–15

Rektors uppdrag i beredskap och kris. Hur fördelas ansvaret så att förskola och skola fungerar även vid framtida kriser.

► Onsdag 28/6 kl 17–19

Skolläda mingel i trädgården på Karl-Oskars Kryp

► Torsdag 29/6

Lunch och rundabordsamtal med skolpolitiker.

Dags att nominera till nya förbundsstyrelsen

Nu sätter valberedningens arbete i gång inför Sveriges Skollädares kongress i maj 2024.

Mellan 1 juni och 15 september 2023 kan du, som är yrkesverksam skolläda och medlem i Sveriges Skollädares, nominera eller själv nomineras till någon av förtroendeposterna på riksnivå.

Anders Carlsson-Lennström och Lena Brännholm är valberedningens två ordförande. I detta första val efter att förbundet bildades 1 januari i år kommer de särskilt att titta efter nominerade som kan marknadsföra förbundet, den nya värdegrunden och visionen, och som kan vara en motor i att bygga det varumärke som Sveriges Skollädares står för. Läs mer på Skollädares.se och se Skollädarkvarten – Om kongressnominering.

ALLT DETTA FÅR DU SOM MEDLEM

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

Fackligt stöd

Det fackliga företräderskapet 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 200 arbetsdagar. 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.

Rabatter & erbjudanden

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

- Benify – hundratals erbjudanden för dig som är medlem.
- Res och bo billigare – rabatter på resor, tåg och båt till hotell och andra semesterboenden.
- Läsning med medlemsrabatt.
- Folklådan – en krisberedskapslåda till medlemspris.
- Bokrabatter.



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



Många möjligheter till läromedel!



Läromedelsfrågan och vikten av tillgång till kvalitativa läromedel är mer aktuell än någonsin. Vi vet att läromedel av god kvalitet kan bidra till att stärka likvärdigheten i skolan. Vi vet också att varje lärare har den absolut bästa förmågan att utvärdera varje elevs förkunskaper och behov, och utifrån det välja läromedel som bäst hjälper eleven att nå målen.

Vi hjälper gärna till att hitta de läromedel som passar bäst för just er skola. Tryckta, digitala eller båda delarna. Titta in på gleerups.se för att ta del av hela vårt sortiment och låt hela skolan testa digitala läromedel under våren.

Vi ses – på gleerups.se

gleerups

Lärare behöver rätt arbetsverktyg

SMART Board® iQ



**Köp 3
betala
26 630 kr
per skärm**

Sveriges mest köpta



Tre SMART Board iQ MX



Webbinarier och användarforum



Kostnadsfri mjukvara



På svenska



Logga in för att nå ditt innehåll



GDPR



Multitouch på Chromebook,
Mac och Windows



ENERGY STAR® -certifierad
Konfliktfria mineraler och material



Automatiska uppdateringar och
SMART Remote Management



Integration med Google Drive och
Microsoft Teams   

Alla kampanjer:



Paketpris 79 900 kr*

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

*Priser ex moms, frakt, installation och kemikalieskatt.
Erbjudandet gäller så långt lagret räcker, längst tom den 30 juni 2023.