

NY SOM REKTOR SKOLLEDAREN.

Ett karriärmagasin för dig som är ny i yrket

S SVERIGES
SKOLLEDARE

- Ledarskap
- Nätverk
- Checklistor
- Facket

Bästa tipsen för en **Drömstart**

Christiane berättar om sitt första år
som rektor – med stödet från Semira

Vårt budskap till landets skolledare:

DU TILLHÖR SVERIGES
VIKTIGASTE CHEFER
OCH DET ÄR VIKTIGARE
ÄN NÅGONSIN ATT DU FÅR
RÄTT FÖRUTSÄTTNINGAR

Kunskap och bildning är viktigare än någonsin. Inte minst för att värna om demokratin och utvecklingen i vårt land.

Ska vi lyckas med att utveckla skolan är ditt ledarskap helt avgörande. Det är grunden för Sveriges Skolledare – det enda fackförbund som specialiserat sig på dig som är ledare och chef inom skolan. Sveriges viktigaste chefer.

Nu är vi Sacos största chefsförbund. Vi är en enad och stark kraft, en gemensam röst på nationell och lokal nivå, som höjer skolans och skolledarnas röst, tydligare driver opinion och förbättrar din och dina kollegors arbetsvillkor inom skolan. Vi gör skillnad!

Vi förstår att om vi ska höja nivån på bildningen i samhället, behöver du som ledare och chef få ännu bättre och starkare stöd och resurser – för att du i din tur ska kunna ge dina medarbetare rätt förutsättningar.

Vi vet att du valt skolledaryrket för att du vill göra skillnad. Vi vet också att det bygger på att du måste få rätt förutsättningar för att kunna utföra ditt uppdrag. Bra avtal, relevant stöd, användbara verktyg och inte minst – rätt lön. Vi kan din situation som ingen annan. Du är den viktigaste nyckeln för att vi ska lyfta den svenska skolan. Får du rätt förutsättningar i ditt uppdrag, kan vi ändra riktningen på utvecklingen, dit vi vill.

Den som leder Sveriges skola in i framtiden.



➔ Läs mer om vår politik

2025	Ny som rektor	Innehåll.
	En tidning för Sveriges viktigaste chefer	



06

04 / Ledare
Ann-Charlotte Gavelin Rydman välkomnar dig till Sveriges viktigaste chefsjobb.

06 / Reportage
Christiane Rönqvist har haft ett fantastiskt första år som rektor på Balingsnässkolan i Huddinge. Mycket tack vare samarbetet med skolchefen Semira Wikström.

14 / Nätverk
Det finns många nationella nätverk att få hjälp av som ny rektor.

15 / Enkäten
Här får du de bästa råden från 11 verkssamma skolledare till dig som är ny rektor.

23 / Fackligt
I Sveriges Skolledares lokaler i Stockholm sitter varje vardag mellan 9 och 13 förbundets chefsrådgivare beredda att svara på frågor från nya och etablerade skolledare.

26 / Hur kan du påverka din lön, hur fungerar inkomstförsäkringen och vilka rabatter och förmåner kan du få som medlem i Sveriges Skolledare?

28 / De 100 första dagarna kan bli helt avgörande hur det kan gå för dig som skolledare. Det finns hjälp att få.

32 / Ledarskap
Hur du kan bli en empatisk ledare utan att själv hamna i kläm vet ledarskapscoachen Annah Thunberg.

36 / Sveriges Skolledare har yrkesetiska riktlinjer för att kunna möta de krav och förväntningar som finns från alla håll.

39 / Rektor Kennet Fröjd ger dig åtta tips om hur det blir en fröjd att leda.

44 / Varje morgon 07.30 går rektor Anna Juttendal en morgonrunda på sin skola för att träffa, lärare, fritidspersonal och elever.

50 / Krönika
Rektor Daria Ramzi vill att du ska se till att skapa en trygg och inkluderande skola.

39



Foto & illustration: Oskar Omne, Mats Andersson, Stocksy



14



50

BLI MEDLEM IDAG!

Fackförbundet för Sveriges viktigaste chefer

Allt det här ingår i medlemskapet:

- Sveriges bästa inkomstförsäkring
- Lönestatistik och lönerådgivning
- Chefsrådgivning
- Juridiskt stöd
- Medlemsförsäkringar
- Nätverk för skolledare
- Medlemstidningen Skolledaren
- Lokala påverkansmöjligheter
- Och mycket mer...



Scanna QR-koden

SKOLLEDAREN.

Välkommen

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: 17 400 ex (2024)

Medlem: Sveriges Tidskrifter

Omslagsfoto: Oskar Omne

facebook.com/
skolledaren

linkedin
@skolledaren

PRENUMERATION

Medlem: Om du inte längre vill ha
tidningen kan du kontakta Medlems-
service 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



Med oss är du aldrig ensam i ledarskapet

För 27 år sedan började jag som rektor. Jag hade ingen tydlig plan att bli skolledare, men när min dåvarande rektor frågade om jag ville gå en introduktionsutbildning för blivande rektorer, tackade jag ja. Efter att under en tid fått gå bredvid erfarna kollegor var jag fast. Jag insåg vilket hedervärt uppdrag det är att få leda och chefa i skolan – att vara med och göra verklig skillnad för elever, medarbetare och samhället.

Att vara rektor är både komplext och krävande, men också djupt meningsfullt. Variationen i arbetet – från verksamhetsbesök i klassrummen, medarbetarsamtal och elevhälsoarbete till föräldramöten och strategisk skolutveckling – är det som gör yrket professionellt och utvecklande. Och det kollegiala stödet från andra skolledare är ovärderligt.

En av mina tidigaste erfarenheter, som både fick mig att skratta och lära mig något viktigt, var när jag ny i rollen skulle hålla medarbetarsamtal med mina medarbetare. Jag hade lagt till en fråga om att ta med ett viktigt citat från läroplanen – men alla hade i stället tagit med något från kursplanerna. Det visade mig hur viktigt det är att vara tydlig i sin kommunikation, men också att skolledarskapet är ett lärande uppdrag där man växer tillsammans med andra.

Du som nu står i början av din resa som rektor eller biträdande rektor har en spännande tid framför dig. Du kommer att påverka och forma både organisation och människors utveckling. Mitt främsta råd till dig är att be om en introduktion – och om en erfaren mentor. Be gärna också dina

medarbetare skriva ett brev till dig där de presenterar sig själva och sina förväntningar på dig som ledare. Det ger en god grund för er relation.

Sveriges Skolledare är fackförbundet för dig. Vi är Sveriges enda renodlade skolledarförbund och organiserar över 17 000 rektorer, biträdande rektorer och andra ledare i förskola och skola, och i hela utbildningssektorn. Vi arbetar för att stärka skolledaryrkets status och villkor – både på lokal, regional och nationell nivå. Hos oss får du professionellt stöd i arbetsgivarfrågor, juridik, arbetsmiljö och skolutveckling.

Men vi är också en gemenskap. Ett nätverk av ledare som delar samma utmaningar och samma engagemang. Att vara rektor kan ibland kännas ensamt, men med Sveriges Skolledare i ryggen är du en av många. Starka tillsammans.

Varmt välkommen till ett fantastiskt yrke – och till Sveriges Skolledare. ■

Ann-Charlotte Gavelin Rydman
Förbundsordförande
Sveriges
Skolledare



Foto: Ola Westerberg

DIGITALT

● Vill du få senaste nytt om skolpolitik eller reportage om kollegor i skolans verklighet? Läs oss digitalt på Skolledaren.se.

● Du missar väl inte nyhetsbrevet Skolledare Fredag? Anmäl dig till nyhetsbrevet på skolledaren.se. Håll utkik i mejlkorgen varje fredag!

● Följ oss också i våra sociala kanaler – vi finns på LinkedIn, Facebook och X.

Drömmåret som ny rektor

Den 4 augusti 2024 började Christiane Rönqvist sitt allra första jobb som rektor på Balingsnässkolan i Huddinge.

– Det har varit ett fantastiskt år, jag har fått stöd och hjälp från många håll och har aldrig känt mig ensam, säger hon ett drygt år senare. En av dem som stöttat henne har varit skolchefen Semira Vikström.

Text: Håkan Söderberg Foto: Oskar Omne

Skolchef Semira Vikström har hjälpt till att göra Christiane Rönqvists första år som rektor till ett drömar.





Balingsnässkolan i Huddinge blev Christiane Rönqvists första arbetsplats som rektor.

Christiane Rönqvist har sin bakgrund som lärare i hemlandet Tyskland och sedan kärleken lett henne till Sverige 2002 började hon som lärare även här. De senaste åren har hon också varit biträdande rektor.

– Men så kände jag att jag vill ta steget fullt ut. Ta hela ansvaret och se helheten. Det är ett beslut jag verkligen inte ångrar.

Det första rektorsjobbet blev alltså Balingsnässkolan, med cirka 620 elever från förskoleklass till årskurs nio. Här finns också en anpassad grundskola för högstadieelever. Det Christiane Rönqvist möttes av de första dagarna var något hon inte riktigt hade väntat sig.

– Jag fick ett så varmt bemötande från medarbetare och kolleger, det är något jag verkligen uppskattar.

SKOLLEDNINGEN ÄR HON själv och två biträdande rektorer.

– Det är mycket kompetenta personer

”Jag hade som mål att i rollen som skolchef ändra det kaos jag själv upplevde som nybliven rektor.”

Semira Vikström

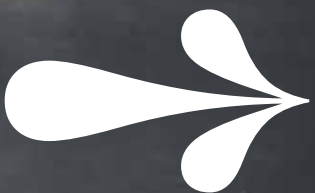
och det har fungerat jättebra. Vi jobbar som ett team så jag har verkligen aldrig känt mig ensam, säger hon.

En ytterligare faktor till att det fungerat så bra sitter vid bordet när Skolledaren träffar de båda på Balingsnässkolan; Semira Vikström, skolchef i Huddinge kommun.

– Jag har kunnat ringa eller skicka ett mejl till henne med frågor och alltid fått svar. Det har varit fantastiskt. Man skäms ju nästan för att säga det men mitt första år har faktiskt varit ganska lätt, säger Christiane Rönqvist med ett skratt.

DET FINNS EN genomtänkt struktur när det gäller skolledarrollen i Huddinge och det är Semira Wikström, tidigare själv rektor på Visättraskolan i Flemingsberg som ligger bakom den. 2021 blev hon utsedd till Årets Rektor med följande motivering från juryn: ”Semiras ledarskap har fört en skola i ett socioekonomiskt utsatt område från att vara bortvald och ha dåliga resultat till att få ett av Skolinspektionens toppomdömen: ”En av de bästa skolor vi varit på”. Semiras arbete har lett till en trygg arbetsmiljö med struktur, kunskap, delaktighet och trivsel som ledord. En fram-

En öppen kommunikation med huvudmannen är en viktig del för att jobbet som rektor ska fungera.





Christiane Rönqvist och Semira Vikström går tillsammans igenom årets resultat.



Att barnen ska känna trygghet och glädje är ett av skolans motto och skylten påminner om det som är skolans grunduppdrag



Christiane Rönqvist och Semira Vikström konstaterar att vikten av att ha roligt på jobbet inte ska underskattas,

gångsfaktor är en tydlig organisation med rätt person på rätt plats. "Alla borde få ha en Semira som rektor" säger medarbetarna.

För två år sedan tog hon steget över och blev skolchef i Huddinge.

– Starten som ny rektor är avgörande för att man inte ska kasta in handduken direkt. Det kan vara rätt chockartat när man väl står där som ytterst ansvarig och förväntas ha svar på absolut allt. Jag tror att det finns saker som behöver finnas på plats, som är avgörande och hållbara över tid, säger hon.

EN VIKTIG DEL i strategin är att kommunens 20 rektorer samlas en gång i veckan, oftast under tre timmar per gång. De delas in i grupper med olika bestämda frågor att ventileras. Och ingen får bara sitta med och delta. Närvaro



Semira Vikström

"Starten som ny rektor är avgörande för att man inte ska kasta in handduken direkt."

och engagemang är tydliga krav.

– Jag är ganska fyrkantig där, om man inte har ro för att kunna vara delaktig, så är det bättre att man är kvar i verksamheten, säger hon.

Och enligt Christiane Rönqvist har samlingarna fungerat väl.

– Att möta andra rektorer och få höra vilka lösningar de har på olika situationer är mycket stimulerande och givande, säger hon.

CHECKLISTOR I FORM ett årshjul är en annan mycket viktig del i verksamheten för skollärarna i kommunen.

– Jag vill lyfta fram vikten av att huvudmannen skapar strukturer, möjliggör goda förutsättningar för våra rektorer att på riktigt vara pedagogiska ledare. Jag tänker informations-

flöde och checklistor. Strukturer som också kan frigöra kraft och stöd för rektorena eftersom alla i skolledningen blir bärare av strukturen, rutinerna och informationen. Allt behöver inte gå igenom rektor. Framför allt är det här ett måste för våra nya rektorer och biträdande rektorer. Minns själv när jag började. Det var kaos och jag visste absolut inget av vad som förväntades av mig. Det flög in bollar från alla håll och kanter, och olika avdelningar drog i en och bokade in möten, säger Semira Vikström.

– Jag hade som mål att i rollen som skolchef ändra det kaos jag själv upplevde som nybliven rektor. Under två års tid har jag arbetat för att samla ihop alla avdelningars miljoner måsten som rektorena ska slutföra i en checklista/årshjul. Ordning och reda, vilket minskar på stressen, och ger goda effekter. Fått mycket positiv



Christiane Rönqvist

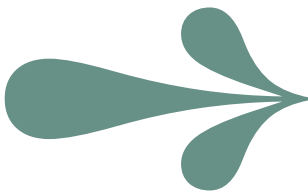
"Vi jobbar som ett team så jag har verkligen aldrig känt mig ensam."

respons på den checklisten, och det är roligt när jag besöker skolor och ser hur listorna är ett levande dokument.

– Jag är väldigt glad och stolt över att kunna dela den listan. Jag har fått fantastisk hjälp från HR-avdelningen och vi har i checklisten fått in hela SAM-årshjulet. Även grundskolestöd och ekonomiavdelningen har fyllt på. Men jag vill gärna få tips om annat så jag uppmuntrar alla att skicka in sådant som de vill ska läggas in.

SEMIRA WIKSTRÖM LYFTER också en annan sak som är viktigt för att det ska fungera för skollärarna i kommunen.

– Det är att den politiska ledningen är med på båten och har ett stort engagemang. Och så



”Jag blev närmast chockad när jag började som rektor. Därför vill jag ha ordning och reda nu”, säger Semira Vikström till Christiane Rönqvist.

Semiras checklista

➔ Checklistan är till för alla ”måsten” en skolledare har att hålla reda på. Den är utformad som ett årshjul, månad för månad och strukturerad utifrån deadline. Listan ska vara flexibel och uppdateras efter behov.

➔ Hon vill också gärna ha tips om något som bör finnas eller om det finns felaktigheter. Man kan också välja bort sådant som inte passar just den egna skolan för att få den mer överskådlig.

➔ Hon ger förslag till teman för APT och samverkan men man kan lägga upp det som man själv tycker är bäst. Ett sätt att komma i gång med checklistan är att träffas i ledningsgrupperna och gå igenom den tillsammans.

Se mer om checklistan på skolledaren.se

SEPTEMBER			
SKA-UPPGIFTER:	SENAST:	ANSVARIG:	OK:
Medarbetarenkäten	I början av september får du som chef mej från B-Engagerad för att säkerställa att det är rätt medarbetare i olika grupper, supportB-engagerad.se Läs mer HÄR. Syfte: Medarbetarenkäten är en del av kommunens systematiska arbetsmiljöarbete. Vi chefer har ett viktigt ansvar att arbeta för en hög medarbetarlivs så att resultatet kan utgöra ett faktiskt underlag till handlingsplan för att utveckla arbetsmiljön.	Datum anges på insidan	☐
ANDTS Handlingsplan Checklista	Genomför checklistan som ni hittar HÄR. Om ni svarar nej på de olika frågorna ska ni alla formulera i SK-dokumentet. Normer & värden. Trygghet med syfte att ni vid nästa genomförande av checklistan kan svara ja. Syfte: Huvudmannen (skolchefen) har det övergripande ansvaret för att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med styrdokument och lokala behov. Checklisten ANDTS som en självklar del i det systematiska kvalitetsarbetet syftar till att stötta rektor i att säkerställa att skolans arbete med ANDTS (Älskade, Värdesätta, Öppna, Tåla och Själ) om pengar) bedrivs systematiskt och enligt gällande riktlinjer och handlingsplan.	Sista september	☐
Antalet klasser	Fyll i det faktiska antalet klasser som ni har nu under läsåret. Ni fyller i den VÅR fien. Syfte: Att vi på förvaltningen ska kunna ha koll på antalet klasser i arbetet med att planera för framtiden mm.	Sista september	☐
APT - Tydliga förväntningar och rutiner	Tema: Tydliga förväntningar HÄR finns en presentation ni kan utgå ifrån som stöd. Personalspötyd som ni hittar HÄR och HÄR. Vision HÄR. Ett kott HÄR. Värdegrund HÄR. Tydliggör förväntningarna och information om medarbetarenkäten och lyft vikten av att så många som möjligt besvarar medarbetarenkäten. Informera också om vilka checklistor ni kommer följa i er verksamhet (se samverkan september), så att personalen vet vad de kan förvänta sig kring (läroplanförordning, schema och kalenderm. För att ni chefer ska veta vad medarbetarna förväntas av er, och om förväntningarna är rimliga och realistiska så är ett bra tips att arbeta med de egenskaper som lyfts från kring ledarskapet i medarbetarenkäten. Syfte: I Huddinge kommun arbetar vi utifrån ett transformativt ledarskap vilket baseras på ett antal ledarskapsbeteenden som i kombination har visat sig ha en positiv effekt på organisationens resultat. Ett ledarskapsbeteende är att tydliggöra mål och förväntningar.	Sista september	☐
Bedömningsunder - Skolinspektionen	Ta i ledningsgruppen hjälp av Skolinspektionens bedömningsunder. För planerad kvalitetsgranskning för att med dem identifiera om det är något område ni behöver ha ett särskilt fokus på under läsåret, exempelvis systematiskt jämställdhetsarbete, bedömning och betygssättning osv. Lyft in som insatser i ert SK-dokument. Syfte: Att med stöd av Skolinspektionens bedömningsunder få syn på sådant som kan utvecklas och med det utveckla kvaliteten.	Sista september	☐

Christiane Rönqvist och Semira Vikström är nöjda när de ser tillbaka på året som gått.

är det här i Huddinge. Det är vi jättegglada för, säger hon.

DET FINNS MENTORSKAPSPROGRAM som varit mer eller mindre framgångsrika runt om i skol-Sverige, men Semira Vikström menar att det inte alltid är så enkelt.

– Vi utser mentorer till nya rektorer men det är inte utifrån något särskilt program, utan att man ser till att den nya rektorn mår bra. Här kan vi mer säga att vi inte har en mentor utan 20 som ser till att vägen in för en ny rektor ska bli enklare, säger hon.

Ett besked om hur det funkar kommer när vi precis ska avsluta intervjun som sker bara någon vecka innan sommaravslutningen i juni. Och då handlar det om dem som är själva

”Vi utser mentorer till nya rektorer men det är inte utifrån något särskilt program, utan att man ser till att den nya rektorn mår bra.

Semira Vikström

grunden till varför en skola ska fungera – att ge eleverna en god utbildning. Sifforna på hur det gått för skolans elever har börjat trilla in och de båda tar fram datorerna för att kolla. Och där finns en siffra som liksom skriker. Antalet elever som klarat behörigheten till gymnasiet på Balingsnässkolan har ökat från 76,7 procent till 89,8.

– Det är roligt att se vilket bra jobb medarbetarna på skolan har gjort, säger Christiane Rönqvist.

Skolchefen blir mycket glad när hon ser de positiva siffrorna ramla in.

– Det är helt fantastiskt. Det finns många faktorer men du ska vara otroligt stolt över den insats du själv har gjort i det här, Christiane, säger Semira Vikström. ■

Nätverk för dialog & kunskap

→ Läs mer om
nätverken på
www.sverigesskolledare.se/om-oss/om-sveriges-skolledare/vara-natverk/

Att känna tillhörighet och närhet till förbundet, skapa kontakter mellan medlemmarna, bidra till att öka medlemsantalet och behålla de som finns. Det är syftet med de nationella nätverk som Sveriges Skolledare har.

Text: Håkan Söderberg

– **VI HAR** en bra medlemsaktivitet och intresset och antal anmälda till nätverken ökar stadigt, säger Anders Forsell, chefsförhandlare/rådgivare på Sveriges Skolledare.

Sveriges Skolledare har fem nationella nätverk för olika medlemsgrupper som träffas kontinuerligt 2–4 gånger per år. Det finns vissa gemensamma nämnare för nätverken. De har nästan alltid något tema.

– Vi strävar också efter att ha en punkt om aktuell forskning eller utbildning och en punkt om aktuell info från förbundet på dagordningen. Ofta finns dessutom inspel från någon från förbundsstyrelsen, externa aktörer som forskare eller jurister eller någon deltagare i nätverken som bidrar med anföranden eller föreläsningar, säger han.

De fem nationella nätverken är:

Skolchefer och högre chefer

– Budgetfrågor, tjänstepension, chefsavtal men också sådant som digitala aggressioner och psykisk hälsa i arbetslivet är exempel på ämnen som tagits upp när de som är chefer för chefer nätverkar.



Anders Forsell

"Våra nätverk ska vara mötesplatser och en arena för dialog, erfarenhets- och kunskapsutbyte."

Biträdande rektorer

– Det nätverk som lockat allra flest medlemmar är det för biträdande rektorer. Det har exempelvis handlat om vägen in i ansvarsrollen och om hållbart ledarskap som skolledare.

Skyddsombud

– Det nätverket startade för ett drygt år sedan. Ämnen som hot och våld liksom rehab och anpassning är planerat innehåll för nätverket till hösten.

Förtroendevalda

– Löneprocesser, förhandlingstaktik och lokalt opinionsarbete är exempel på ämnen som tagits upp.

Fristående grundskola och förskola

– Hur ledarskapet påverkar elevernas inläring och vad rektorsprogrammet handlar om är bland annat sådant som diskuterats här.

Sveriges Skolledare har en projektgrupp bestående av Anders Forsell, Tomas Bergqvist, Jonas Juntunen och Carolina Fernandi som ansvarar för nätverken.

– Det behövs en hel del samordning och planering för att det ska fungera. Vi vill att våra nätverk ska vara mötesplatser och en arena för dialog, erfarenhets- och kunskapsutbyte för våra skolledarmedlemmar, över hela landet, säger Anders Forsell. ■

Illustration: Stocksy



Mostafa Geha



Jeanette Kennerfalk



Peter Westergård



Ellinor Häreskog

11 skolledare:

Bästa råden till dig som är ny rektor

Ett helt nytt ansvar och helt nya arbetsuppgifter. Huvudmän, medarbetare, vårdnadshavare och elever, alla och allt ska hanteras. Den första tiden som rektor kan bli mer eller mindre kaotisk. Vi har frågat elva erfarna skolledare runt om i landet om de bästa råden till den som är ny som rektor eller har ambitionen att bli rektor. Läs om dem på de följande sidorna.





Kajsa Fröman

Rektor Häggvallskolan
Tjörns kommun

”Håll inte för högt tempo utan hitta hållbarheten i ditt nya yrke”

! – Ha inte för bråttom! Lyssna, lär och analysera vad du får till dig från din nya arbetsplats. Lär känna din verksamhet och dem som finns där och låt dina medarbetare lära känna dig. Genom att skapa goda, stabila och långsiktiga relationer har du vunnit mycket.

– Som ny rektor är man ofta ambitiös och har en hög arbetstakt eftersom man vill lära sig så mycket som möjligt. Men håll inte för högt tempo utan hitta hållbarheten i ditt nya yrke, du har många år framåt att lära dig din nya roll och att göra skillnad för barn, elever och pedagoger.

– Efter snart tio år som rektor får jag fortfarande påminna mig om att inte ha för bråttom när jag jobbar med olika processer. Detta är särskilt svårt när jag jobbar med bland annat utveckling som verkligen inspirerar mig och den arbetsplats jag är på.



FRÅGAN

Vilket är ditt bästa tips till en nybliven rektor?

Text: Sten Feldreich



Rektor Hedemora Vuxenutbildning
Hedemora



Henrik Carnhede
Rektor Mellanvångsskolan
Staffanstorp



Sarah Thorén
Utb.chef Barn-och Ungdomsförvaltningen
Karlstad

”Ingen blir en erfaren skolledare i ett tomrum”

! – Sök aktivt upp andra rektorer och skapa forum för kollegialt lärande, erfarenhetsutbyte och stöd. Det är ovärderligt att ha andra i samma roll att reflektera med. Ingen blir en erfaren skolledare i ett tomrum.

– Att vara rektor är ibland ensamt. Det ställs krav på dig från olika håll. Andra rektorer förstår komplexiteten i uppdraget på ett sätt få andra gör. Tillsammans kan rektorer dela erfarenheter, undvika misstag och inspirera varandra.

– Jag insåg detta när jag var ny som rektor och klev in i en organisation med stora pågående förändringar. Relationer med andra rektorer gav mig perspektiv och fick mig se lösningar som hjälpte mig navigera genom både motstånd och möjligheter.

”... att våga lita på andra människor är bra både för dig själv och människor runt omkring dig”

! – Omge dig med kloka personer du kan dela ansvar och uppgifter med och som även kan fungera som bollplank. Det är något jag lärt mig i jobbet i samarbete med tidigare och nuvarande kollegor.

– Ingen människa är bra på allt, att våga lita på andra människor är bra både för dig själv och människor runt omkring dig.

– Jag har nytta av det nästan varje dag. Kanske särskilt när det är motvind på jobbet men även när man måste kunna fokusera framåt på utveckling exempelvis.

”Håll målbilden levande i arbetet”

! – Måla upp en inre bild vilket mål du har med verksamheten och håll den bilden levande i arbetet. Fundera på om det du gör gynnar riktningen mot målet eller om det stoppar upp ditt arbete eller får verksamheten att gå åt rätt håll

– Det finns en risk att man som rektor springer på alla bollar och att arbetet blir ganska spretigt. Att hålla sig till en målbild och fundera på om det gynnar målet att jag som rektor ser till att glödlamporna blir bytta till exempel kan också hjälpa dig att delegera bort och säga nej.

– Varje gång jag tycker att ett förändringsarbete tar för lång tid, när det känns som att tiden äts upp av annat så är det bra att ta sig tid att fundera på vilket mål man hade från början och om man är på väg åt det hållet.



Anette Bergmash

Rektor Elinebergs förskolor
Helsingborg



Daniel Ask

Rektor Östra Ringskolan
Gamleby, Västervik



Jeanette Kennerfalk

Rektor förskolan Trollet
Kalmar

”Var nyfiken och lyhörd på elever och medarbetare”

! – Jag har egentligen två tips. Det första är att samtala med sin närmsta chef över förväntningar ni har på varandra och att boka in kontinuerliga avstämningar. Att känna att du inte är ensam.

Det andra tipset är att våga var kvar i ”gapet”, det som händer i det du måste vara i för att kunna navigera i nuet och ändå kunna förflytta organisationen. Med andra ord så måste du kunna vara adaptiv.

– Som rektor måste du kunna hitta din balans mellan kraven och förväntningar som du har som rektor. Du ska ha en bra arbetsmiljö som fungera för dig som rektor. Som rektor måste du också vara otroligt nyfiken och lyhörd på barn/elever och medarbetare. Vad är det för lärande som pågår? Hur vet du det? Och varför är det viktigt? Det är frågor som jag använder i min vardag för att kunna navigera.

– Det andra tipset handlar om det systematiska kvalitetsarbetet. För att få ”gapet” att fungera använder jag den utforskande spiralen som är ett förhållningssätt för ledare i förskolan/skolan att använda för att fördjupa och synliggöra barnens/elevernas lärande, både för sig själva men också i det pedagogiska arbete och systematiska kvalitetsarbetet. Det är ett kollaborativt utforskande och samspel mellan personal och barn/elever i förskolan/skolan – ledare och lärande – som bygger på relationsskapande och förtroende för varandra.

”Det är ok att inte fatta beslut vid sittande bord”

! – Svälj en isbit! Många beslut har en stor påverkan både på skolenheten, personalen och inte minst eleven. I början av din rektorskarriär är det också mycket att sätta sig in i både avseende rutiner, lagar och förordningar. Det kan många gånger kännas som att det finns en förväntan att fatta beslut direkt vid olika möten, inte minst möten med vårdnadshavare. Så svälj en isbit, ta med frågan eller underlag för beslut tillbaka och fundera. Prata med kollegor, läs rutiner, tolka lagar och förordningar i lugn och ro och återkom sedan med beslut. Med tiden kommer dina funderingar, tolkningar och avvägningar ligga till grund för att kunna fatta snabbare beslut av liknande karaktär.

– Tipset minskar stressen/pressen på dig som ny rektor. Det är ok att inte fatta beslut vid sittande bord. Du bygger också en erfarenhetsbank som du har användning av i framtiden. Du kommer också fatta välgrundade beslut som har större sannolikhet att vara både korrekt och det vid stunden bästa beslutet.

– Jag använder det än idag när det gäller frågor som jag känner att jag vill fundera igenom, bolla mina tankar och tillfällen då jag behöver se över vad som faktiskt gäller.

”Bygg en organisation där människor känner att de bidrar”

! – Att vara ny rektor innebär att kliva in i ett komplext, men fantastiskt meningsfullt uppdrag. Mitt bästa råd är: bygg ditt ledarskap tillsammans med andra. Försök aldrig bära uppdraget ensam. Ledarskap börjar hos dig själv – i din självkänedom, dina värderingar och din drivkraft – men det är i relationen med andra som du utvecklas och får verklig kraft i ditt uppdrag. Omge dig med kloka människor som vågar tänka med dig, som kan ge dig perspektiv, ifrågasätta, stötta och dela ansvar.

– Skapa strukturer där delaktighet, tillit och medansvar är självklara delar av skolans kultur. Bygg en organisation där människor känner att de bidrar, får växa och vågar vara modiga. Ha mod att vara tydlig, och mod att vara ödmjuk. Våga visa att du inte har alla svar, men att du är villig att lyssna, pröva och lära.

– Glöm inte dig själv i allt detta. Ta reda på: Vad ger dig energi? Vad väcker din nyfikenhet – och hur kan du i din tur väcka andras? Vad vill du tänka mycket på – och vad kan du släppa eller tänka lite på? För det vi göder växer. Det gäller både människor, idéer och kulturer.



Håkan Byström

Rektor Nipanskolan
Sollefteå

”Utgå inte från att du behöver kunna allt”

! – Det finns ganska många tips jag skulle vilja ge till en ny rektor, så det kan vara svårt att sortera. Jag fastnar ändå vid några ganska ”banala”: Gå in i yrket med öppna ögon, utgå inte från att du behöver ha koll på och kunna allt och bemöda dig om att skapa goda relationer med de du möter.

– Jag bygger tipset utifrån egna erfarenheter likväl som att jag ibland stöter på kollegor som upplever att de förväntas just kunna och ha koll på allt. Jag ser att för de kollegorna riskerar uppdraget att bli ohållbart – de sliter ut sig ”i onödan” i ett yrke som innehåller tillräckligt många korsverkande krav ändå. Dessutom är skolvärlden full av kollegor och medarbetare med hög kompetens som gärna ger en hjälpende hand – ta emot den handen! Vad gäller goda relationer så är det, i alla fall för mig, en förutsättning för att klara uppdraget. Jag skulle nog vilja påstå att jag har nytta av tipsen själv dagligen – i samtal med elever, medarbetare, kollegor med mera. Men också i alla möten jag sitter i. Jag kan verkligen inte allt, och därför behöver jag ha med mig i tanken att jag inte förstår allt.

”Även en rektor behöver kollegor!”

! – Mitt bästa råd till en ny rektor är att börja med att prioritera att vara på plats ute på dina enheter och lära känna verksamheten du ska ansvara för. Lyssna av, visa genuint intresse och bygg tillit och relation med pedagogisk personal och ditt elevhälsoteam. Lyssna men håll din linje utifrån det uppdrag du fått och följ din inre kompass, för dina medarbetare behöver ditt ledarskap och förstår att inte alla alltid kan få som de vill. Bygg en tydlig och långsiktig mötesstruktur så dina arbetslag vet när de får träffa dig. Våga fatta beslut. Var ödmjuk inför att du kan behöva ändra eventuellt felaktiga beslut längre fram.

– Ingår du i en ledningsgrupp, nyttja det och bolla dina frågor och dilemma med kollegor och chef. De är dina närmaste och även en rektor behöver kollegor!

Ellinor Häreskog
Skolchef Utbildningscentrum
Lycksele



Peter Uvenäs
Rektor Bokelundsskolan
Sölvesborg

”Skapa rutiner till organisationen”

! – Acceptera att du växer in i din roll som rektor. De första åren är de absolut svåraste, det kommer nya frågor att arbeta med hela tiden, men efter en tid märker man att frågorna upprepar sig med viss variation, då blir arbetet efterhand lättare.

– Delegera! I början finns läraren i dig, då du håller i det mesta själv, men personalen är till för dig, du måste fördela arbetet på dem alla. När du stöter på en arbetsuppgift som du är osäker på – gör den själv, sedan vet du vad den innebär när du låter någon i din personalstyrka ta hand om den.

– Skapa rutiner till organisationen! Rutinerna behövs för att peka tillbaka på när personalen ska förhålla sig till olika händelser eller situationer. Rutinerna borgar för att elever upplever en likvärdig skola och att man kan stå enade i utmanande frågor, när vårdnadshavare ifrågasätter skolan. Rutinerna skapar därmed ett lugn för alla på arbetsplatsen.

– Var lyhörd för personalens tankar om organisationen, låt dem påverka dig, men glöm inte att alla människor är subjektiva med sig själva. Det kan även finnas underliggande fördelar för den enskilde individen som göms i argumenteringen, då dina tankar alltid ska handla om elevernas bästa. Elevernas bästa skapar indirekt ett personalens bästa.

– Ge dig tid att tänka över svåra beslut, men vänta inte med att leverera dem, för vändan inom dig själv inför ett svårt beslut kan ofta vara svårare än den eventuella vända som uppstår när beslutet är fattat.



Peter Westergård
Rektor Rinnebäcksskolan
Kävlinge

”Att fördjupa sig och förstå problemet är grunden för att de insatser som du planerar ska få effekt”

! – Lär känna verksamheten och de som finns i den innan du börjar ändra på något. Ta sedan fram en vision/idé om hur du skulle vilja att den fungerar och beskriv den.

– Det är viktigt att grunda sina beslut på fakta; det är bra att veta var du befinner dig innan du påbörjar en förändring. Jag själv har alltid nytta av den insikten. Att fördjupa sig och förstå problemet är grunden för att de insatser som du planerar ska få effekt.

– Min erfarenhet utifrån både eget och andras utvecklingsarbete är att det är lätt att sätta i gång processer för snabbt och som riskerar att inte få positiva effekter för att man inte riktigt förstått problemet.

AI ger tips till nya rektorer

Råd och tips kan komma från alla håll när man tar på sig rollen som rektor. En av de saker som rektorer har att hantera är den snabba utvecklingen av Artificiell intelligens, AI. Så vi bad AI ge en kort lista över tips till nya rektorer. Här är den:

Lär känna skolan – Gå igenom dokument, mål, resultat och tidigare utvecklingsarbete. Besök klassrum och prata med elever och personal.

Tydliggör ditt ledarskap – Presentera din syn på ledarskap och vilka värden du står för. Var öppen, lyhörd och tydlig.

Förstå styrning och ansvar – Sätt dig in i styrdokument, lagstiftning och arbetsmiljöansvar. Lär känna huvudmannens mål.

Skapa struktur och rutiner – Säkerställ att det finns tydliga processer för planering, uppföljning, kommunikation och arbetsfördelning.

Stärk det pedagogiska ledarskapet – Delta i undervisningen, följ upp resultat och främja kollegialt lärande.

Samarbeta med elevhälsan – Prioritera trygghet, studiero och förebyggande arbete. Se till att elevhälsan är integrerad i det pedagogiska uppdraget.

Bygg en stark ledningsgrupp – Arbeta tillsammans med biträdande rektorer, samordnare eller arbetslagsledare. De är nyckelpersoner.

Kommunicera klokt – Var tillgänglig, håll kontinuerlig dialog och var tydlig med mål och förväntningar.

Ta hand om dig själv – Sätt gränser, be om stöd och hitta balans mellan arbete och återhämtning.

SKOLLEDAR-KVARTEN

Prenumerera på vår YouTube-kanal!



Skolledarkvarten är videopodden som veckovis gör nya intressanta nedslag i skollära värld. Alla avsnitt är samlade på Sveriges Skolledares YouTube-kanal. Prenumerera på kanalen så missar du inga nya avsnitt. Du kan också kommentera avsnitten och lämna förslag på nya ämnen du vill att vi belyser.

Välkommen till Skolledarkvarten!



"Om man tidigare varit lärare så kan man vilja veta hur man byter fack."

► sidan 24

Fackligt.

Rådgivning + Jobbguide + Medlem

Från vänster, övre raden: Monika Elowson, Anders Forsell, Johan Bäck. Från nedre raden: Frida Lingehall, Carolina Fernandi, Jerker Ambjörn.

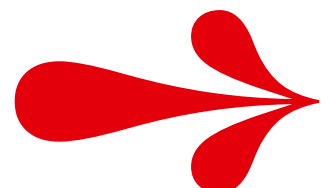


Rådgivning

Chefsrådgivarna ger svar till de nya rektorerna

I Sveriges Skolledares lokaler på Vasagatan i Stockholm sitter förbundets chefsförhandlare varje vardag mellan klockan 9 och 12 och är beredda att svara på frågor. Från etablerade skolledare och från dem som är nya i yrket. – Ingen fråga är för liten eller för stor. Fråga hellre en gång för mycket än en gång för lite är vårt motto, säger Jerker Ambjörn, biträdande förhandlingschef på Sveriges Skolledare.

Text: Håkan Söderberg Foto: Tomas Bergqvist



” Vår roll är att ge stöd och råd till skolledare i deras roll som anställda. Vi går inte in i arbetsgivarrollen.”



Jerker Ambjörn, biträdande förhandlingschef på Sveriges Skolledare.

De sex chefsförhandlarna delar på uppdraget, var och en har 1–2 pass per vecka.

– Det går också att mejla till oss dygnet runt på vardagar med alla frågor mellan himmel och jord. Vi har en allmän mejl, en för förtroendevalda och även en för skolchefer. Och vi ska svara inom 24 timmar.

Just nu håller man också på att titta på införande av ”Säkra meddelanden”, en web-baserad kommunikation via bank-id.

– Vi vill komma ifrån mejlen så mycket som möjligt. Det är för att få en högre säkerhetsnivå, säger Jerker Ambjörn.

Sedan ett år finns också en boknings-tjänst etablerad.

– Det är som att boka tandläkare eller en tid på Bilprovningen. Bokningar görs via en länk på hemsidan och så landar ett mejl med bokningsdetaljerna, inklusive möteslänken, i medlemmens angivna e-postlåda. Det är en tjänst som varit efterfrågad hos våra medlemmar. Här kan man träffas via ljud och bild på en avsatt tid. Då får man möjlighet till ett längre samtal. Ibland kan det bli frågor som kanske kräver förhandling och då kan man

lägga upp ett ärende på en av chefsför-handlarna, säger han.

ATT STÖTTA NYBLIVNA rektorer är också en viktig del i chefsrådgivningen.

– Absolut. Det kommer exempelvis frågor om hur man kan bli medlem och vad det innebär. Om man, som många nya rektorer, tidigare varit lärare så kan man vilja veta hur man byter fack och vad som gäller för exempelvis inkomstförsäkringar vid övergången. Vi kan hjälpa till och se till att det blir så smidigt som möjligt, säger Jerker Ambjörn.

Löner och arbetsmiljö är två andra återkommande frågor.

– Där finns också mycket att hämta på vår hemsida. Här har vi FAQ med många frågor och svar. Och även en del annan information, säger Jerker Ambjörn.

Egentligen finns det bara en typ av frågor som man inte vill hantera:

– Vår roll är att ge stöd och råd till skolledare i deras roll som anställda. Vi går inte in i arbetsgivarrollen, så den typen av frågor får vi be dem att ta med de egna arbetsgi-varna, säger Jerker Ambjörn. ■

Vanliga frågor till chefsrådgivningen – svaren hittar du på sveriges-skolledare.se

En av de vanligaste frågor som kommer till Chefsrådgivarna handlar om man som rektor måste gå rektorsprogrammet. Här ett exempel och svaret.

FRÅGA: ”Jag har arbetat på en och samma förskola som biträdande rektor sedan flera år tillbaka. Jag har nu blivit erbjuden anställning som Rektor på samma skola. Måste jag då gå Rektorsprogrammet när jag blir anställd som rektor?”

SVAR: ”Ja, det måste du. Enligt skollagen ska utbildningen påbörjas snarast möjligt efter det att rektorn har tillträtt sin anställning och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen eller, när det gäller rektorer för förskoleenheter, inom fem år efter tillträdesdagen.

Det finns dock undantag ifall du har gått den tidigare, gått en äldre statlig rektorsutbildning eller har en annan utbildning som kan jämföras med denna. Se skollagen Kap 2, § 12.”

”Sedan ett år finns också en boknings-tjänst etablerad. – Det är som att boka tandläkare eller en tid på Bilprovningen.”



Vanliga frågor

till chefsrådgivningen

Du hittar utförliga svar på de här frågorna och många fler på sverigesskolledare.se

Höj din lön med Sveriges Skolledares lönestatistik

Har du rätt lön? Jämför med lönestatistiken i bilagan ”Din lön 2025” som du kan hitta på skolledaren.se. Här finns värdefulla råd för din fortsatta löneutveckling.

Text: Sten Feldreich

Använd till exempel verktyget Saco lönesök. Nyblivna skolledare som använder det inför sitt lönesamtal har i snitt 1500 kronor högre i lön, säger Monika Elowson, biträdande förhandlingschef vid Sveriges Skolledare.

Saco lönesök innehåller den senaste insamlade lönestatistiken från alla Saco-förbund och arbetsgivare. Med den kan du jämföra din lön med andra chefsbefattningars löner på arbetsmarknaden. Du når Saco lönesök via sverigesskolledare.se.

BILAGAN DIN LÖN 2025 baseras annars på den löneenkät som 7 500 yrkesverksamma skolledare besvarat.

– Kom ihåg att statistiken visar hur det såg ut i oktober 2024. Nu gäller det 2025 så ta höjd för det. Håll koll på hur mycket du arbetar och se till att du får betalt för all tid du arbetar, säger Monika Elowson.

84 procent av Sveriges Skolledare arbetar övertid varje vecka och många gör det gratis.

– Den som till exempel har 58 000 kronor i månaden och arbetar sex timmar övertid i veckan utan ersättning bjuder på två miljoner kronor i gratisarbete på tio år.

Men om det känns att man nått en smärtgräns vad gäller löneanspråk?

– Då kan du förhandla om andra förmåner, till exempel längre semester, fler lediga dagar eller en högre avsättning på din tjänstepension.

Utöver högre lön kan du även föreslå en löneväxling, det vill säga att en del av din bruttolön sätts av till tjänstepensionen, innan inkomstkatten dras. Din arbetsgivare betalar lägre skatt på pensionsavsättningen än på vanlig lön. Därför ska mellanskillnaden på cirka sju procent tillfalla dig.

Skolledares löner ska enligt avtal vara individuella och sättas utifrån prestation, ansvar, kompetens och uppdragets innehåll.

– Skolledarlöner bör spegla ansvaret. Löneskillnaden mellan skolledaren och den bäst betalda läraren på skolan bör vara 25 procent anser Sveriges Skolledare, säger Monika Elowson. ■



Monika Elowson

Så fungerar verktyget Saco lönesök

- 1** Börja med en enkel sökning för att få en orientering om löneläget. Där kan du jämföra direkt med din egen lön genom att skriva in den. Ta en bild och ta med till lönesamtalet.
- 2** Vill du ha en mer fördjupad bild av skolledarlönerna, går du vidare till den avancerade sökningen. Här kan du välja fler presentationer, till exempel kommun, antal underställda, år som chef eller hur övertid påverkar lönen.
- 3** Vill du kolla in löner för chefer i övriga Sacoförbund eller kommunala chefslöner från arbetsgivare, kan du enkelt välja olika lönekällor.
- 4** I stället för att precisera dina val, gör nya. Då får du en större grupp och uppgifterna blir mycket säkrare och av högre kvalitet.
- 5** Går du på ”grund”, det vill säga får ett för litet antal för att få fram ett resultat, har du gjort för många val. Då är det enkelt att backa och göra en grövre sökning.
- 6** När du hittat ett intressant resultat, skriv in din egen lön, välj ett diagram, spara och ta med till lönesamtalet.

TIPS FRÅN LÖNERÅDGIVARE MONIKA ELOWSON OM SACO LÖNESÖK

- Gör inte för många val i en sökning.
- Välj om flera gånger, så får du fler löner och uppgifter att jämföra och en bättre uppfattning om löneläget.
- Titta inte bara på medelvärdet utan även på 90:e percentilen, alltså de högsta lönerna, och lönespridningen, det vill säga spannet mellan 10:e och 90:e percentilen.
- Jämför gärna med andra chefer, till exempel under chefslöneflikarna där löneuppgifter från alla Sacoförbund eller chefslöner i den kommunala databasen finns samlade.

Så fungerar din inkomstförsäkring

Sveriges Skolledare erbjuder Sveriges bästa inkomstförsäkring. Om något skulle ske kring din anställning finns flera fördelar med försäkringen.

– Ju högre lön man har, desto viktigare är det att ha en bra inkomstförsäkring, säger Tony Qvarfordt, produkt- och villkorsansvarig vid Lärarförsäkringar.

Som medlem i Sveriges Skolledare, och medlem i en a-kassa, kan du ta del av inkomstförsäkring via Lärarförsäkringar. Vid varsel eller uppsägning får du genom försäkringen ett tillskott utöver arbetslöshetskassan. Efter sammangåendet av Lärarförbundet Skolledare och Sveriges Skolledarförbund togs det bästa av de bägge förbundens olika förmåner i inkomstförsäkringen till vara på. I försäkringen ingår numera:

- Ersättning i upp till 200 arbetsdagar. Många andra inkomstförsäkringar har i stället 150 dagar som gräns.
- En ersättning på upp till 80 procent av lönen, upp till en månadslön på 100 000 kronor, att jämföra med a-kassans tak som är 80 procent av en månadslön på 33 000 kronor.
- Vid egen uppsägning kan du få ersättning efter en karenstid på cirka tio veckor. Vid särskilda omständigheter, som till exempel att arbetsgivaren inte har möjlighet att omplacera vid sjukdom, kan man slippa avstängningstiden.

FÖR NYA MEDLEMMAR gäller en karenstid på tolv månader innan inkomstförsäkringen börjar gälla – men byter man till Sveriges Skolledare från ett annat fackförbund med inkomstförsäkring kan man tillgodoräkna sig de månaderna och slippa karenstiden.

Viktigt är också att i god tid säkerställa att man har ett medlemskap i en arbetslöshetskassa, eftersom de också har en viss karenstid.

Vid händelse av arbetslöshet är rådet

att börja hos a-kassan och ta reda på vilka regler som gäller där. Det är först efter beviljad ersättning som du kan ta hjälp av inkomstförsäkringen.

Efter beviljad ersättning från a-kassan kan man ta kontakt med Lärarförsäkringar. Fördelen med inkomstförsäkringen är också att den ingår i medlemsavgiften i Sveriges Skolledare. ■

”En ersättning på upp till 80 procent av lönen, upp till en månadslön på 100 000 kronor.”

Så får du veta mer

På [Lärarförsäkringar.se](https://lararforsakringar.se), under Mina sidor, kan du i inloggat läge ställa frågor om försäkringen.

Missa inte heller avsnittet av videopodden Skolledarkvarten där Tony Qvarfordt berättar om inkomstförsäkringen. Du hittar det på Sveriges Skolledares Youtube-kanal.

Tony Qvarfordt
Produkt- och villkorsansvarig vid Lärarförsäkringar.



Guiden



första dagarna på jobbet

De hundra första dagarna kan bli helt avgörande för hur det kommer gå för dig i ett av de kanske mest utmanande yrken som man kan ha. Det finns hjälp att få på vägen. Text: Håkan Söderberg

PÅ SVERIGESSKOLLEDARE.SE

kan du ta del av ett omfattande stödmaterial som kallas just "En rektors första hundra dagar" med råd, tips och verktyglådor för alla möjliga situationer. Forskningen visar att just de hundra första dagarna är viktiga för hur man kan sätta vision, kultur och organisation.

En av de situationer man möter snabbt är att det finns många aktörer på en skola. Vårdnadshavare, medarbetare, arbetsgivare och elever ska hanteras och man kan ställas inför många jobbiga situationer och kanske är det i början lätt att vilja vara alla till lags. ■

Här får du fem konkreta tips från materialet hur du kan tänka:

- Lyssna gärna in åsikter, men ta inte förhastade beslut. Andas och ta det lugnt!
- "Provtänk" på din kammare innan du tar ställning. Överväg för- och nackdelar och hur olika val drabbar enskilda individer och andra berörda, direkt och indirekt.
- Diskutera dina tankar med skolledare, berörda medarbetare, mentor och/eller din chef. OBS! Tänk på att ta hänsyn till sekretessen.
- Dina beslut ska tas utifrån gällande styrdokument, huvudmannens riktlinjer, rutiner och policys. Och de ska alltid tas utifrån allas bästa möjligheter till utveckling och lärande.
- Tänk på att du har befogenhet att ta beslut!

Allt finns på sveriges-skolledare.se

Andra frågor som tas upp i stödmaterialen:

Hur du hanterar om du eller dina medarbetare utsätts för hot och våld, om du har ett för stort antal medarbetare, om någon medarbetare har ett avvikande beteende och mycket annat. Du kan också få tips om hur du jobbar med årsplanering och kalendarium. Det grundläggande syftet med "En rektors första hundra dagar" är att minska arbetsbördan och att minska de dramatiskt höga avhoppet från rektorsyrket. Syftet sammanfattas i en rad punkter:

- Utveckla och behålla skolledare i yrket.
- Bidra till en stabil arbetsorganisation som kan utvecklas.
- Stödja förvaltningarna att bedriva en kvalitativ skolverksamhet och skapa goda förutsättningar för sina nya skolledare.
- Främja ett hållbart och långsiktigt pedagogiskt ledarskap.
- Främja likvärdigheten.

Illustration: Getty images

Är du ny som rektor eller funderar på att bli rektor? På Karlstad universitet finns Rektorsprogrammet och Rekryteringsutbildning för blivande rektorer. Rekryteringsutbildningen infördes 2022 och har väckt stort intresse.

Text: Håkan Söderberg



Karlstad väntar på den som vill bli rektor

– **DET ÄR EN** möjlighet för nyckelpersoner, företrädesvis lärare, som vill ta ytterligare ett steg och prova på ledarskap och övergripande organisation. Jag tror mycket på den här utbildningen, säger Ulf Buskvist, utbildningschef för rektorsutbildningen vid Karlstad universitet. Kursen genomförs med två internat omfattande två dagar vardera samt sex digitala träffar under halv- eller heldag. Kursen ger 7,5 högskolepoäng och det är en hel del man ska kunna efter genomförd utbildning:

- redogöra för verksamhetens organisation och styrkedjan mellan stat, huvudman och enhetsnivå.
- beskriva, analysera och reflektera kring rektorsrollen och utmaningar som följer av denna.
- följa upp, analysera och diskutera verksamhetens resultat och behov av resurstilldelning.
- leda processer i det systematiska kvalitetsarbetet.
- reflektera över rättsliga problem i praktiskt förekommande situationer och sammanhang i skolväsendet.
- reflektera över värdegrundaspekter och diskutera etiska perspektiv och ställningstaganden kopplat till rektorsrollen.

I Karlstad finns också Rektorsprogrammet, den statliga befattningsutbildningen. Det innebär att du måste vara skolledare, det vill säga ha anställning som rektor eller biträdande rektor med ansvar för läroplansstyrd verksamhet för att få gå rektorsprogrammet. För rektorer är det sedan 2010 obligatorisk. Programmet ska påbörjas inom ett år efter tillträdet och ska avslutas inom fyra år. Programmet ger 30 högskolepoäng. 10 hp är skolorjuridik och myndighetsutövning, 10 styrning, organisering och kvalitet och 10 hp skolledarskap. – Vi försöker hitta en bra balans mellan teori och praktik med exempel från den egna verksamheten, säger Ulf Buskvist.

UTBILDNINGEN GENOMFÖRS SOM en integrerad del av arbetet och den beräknas ta cirka 20 procent i anspråk av en heltid under tre år. Ansökan om att få gå utbildningen görs till skolhuvudmannen som sedan går vidare till Skolverket. Karlstad universitet har även särskilda utbildningar för skolledare vid folkhögskola/kulturskola.



Ulf Buskvist, utbildningschef för rektorsutbildningen vid Karlstad universitet

Rektorsprogrammet erbjuds också vid Göteborgs universitet, Linnéuniversitetet, Mittuniversitetet, Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet. ■

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.

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



Foto Getty Images

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 är Sveriges Skolledares videopodd, med nya avsnitt varje vecka.
- 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.

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

Sveriges
bästa
inkomst-
försäkring



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

SVERIGES BÄSTA INKOMSTFÖRSÄKRING

Visste du att medlemmar i Sveriges Skolledare har tillgång till Sveriges bästa inkomstförsäkring, inbyggt i medlemskapet, utan extra kostnad?

Den ger dig ersättning på upp till 80 procent av en månadslön på 100 000 kronor i månaden, i upp till 200 arbetsdagar.

SVERIGES
SKOLLEDARE



Ledarskap.



”Att ha en gemensam yrkesetik att luta sig mot är avgörande.”

► sidan 32

Checklista + Yrkesetik + 8 goda råd



Annah Thunberg, ledarskapscoach:

Så är du en empatisk ledare – utan att hamna i kläm

Att kunna använda sin empati som skolledare är en styrka och inte en svaghet men det är viktigt att ha en professionell gränssättning för sin empati. Det betonar Annah Thunberg, professionell ledarskapscoach. Text: Lenita Jällhage Foto: Tanvir Saif Ahmed

Annah Thunberg arbetar ofta i sin yrkesroll med skolledare som efterfrågar olika typer av stöd som ledare. Hon har många skolledare bland sina drygt 100 000 följare på Instagram där hon belyser frågor om ledarskap. Hon driver också podden Ledarlabbet där hon ger praktiska tips och verktyg för att stärka ledarskapet.

En fråga som väckt mycket engagemang bland hennes följare är hur man klarar av att vara en empatisk ledare och hur man ska agera för att inte själv fara illa när man väljer att vara en chef som inte pekar med hela handen.

Men vad menas egentligen med att vara en empatisk chef?

– Jag upplever ofta att folk hamnar i en tankefälla där man ofta gör skillnad mellan en empatisk person och en chef. Det blir svart eller vitt och man har svårt att tänka sig en medelväg, säger Annah Thunberg.

SJÄLV ANSER HON att en empatisk chef är en tydlig chef som sätter gränser, ger feedback, har tydliga förväntningar och ibland har korrigerande och svåra samtal med medarbetare.

– Allt det kan också innehålla empati, säger hon.

För att se det empatiska i ett svårt samtal med en medarbetare kan det hjälpa att, för sig själv, spalta upp skälen till att man har samtalet.

Kanske handlar det om en medarbetare som under långt tid haft en negativ inverkan på elever, vårdnadshavare, kollegor eller dig som chef. Det kan bottna i olika orsaker men det kan ha lett till att

medarbetaren har blivit alltmer isolerad på arbetsplatsen. Kollegor kanske drar sig undan för att inte hamna i en konflikt med kollegan eller av rädsla för att bli utsatta för trakasserier. I förlängningen kanske medarbetaren riskerar att inte kunna arbeta kvar om situationen förvärras.

– Det är i det läget empatiskt att bry sig och agera som chef, konstaterar Annah Thunberg.

DET ÄR INTE självklart att medarbetaren är medveten om hur beteendet påverkar andra eller väljer att förneka det för sig själv. Medarbetaren kan också uppleva att det är hen som är den utsatta.

– Det är viktigt att du som chef talar om vad du ser sker på arbetsplatsen, ställer frågor på ett empatiskt sätt för att få svar både hur medarbetaren mår och hur hen ser på situationen. Men också vara tydlig med vad medarbetaren behöver förändra ifall det är det som krävs, säger hon.

Det kan finnas missbruk, psykiska problem eller andra sjukdomar som ligger till grund för beteendet hos medarbetaren eller andra skäl som kräver extern expertis.

OAVSETT VAD GRUNDEN till samtalet är så ska det alltid ha som syfte att hjälpa

personen. Det kan handla om att medarbetaren får hjälp och stöd med att exempelvis att göra en beteendeförflyttning eller erbjuds en arbetsanpassning.

– Samtalen kan ofta resultera i att medarbetaren kommer med en massa förklaringar för att försvara sitt beteende.

”Man får inte glömma att det även handlar om ens egen arbetsmiljö.”

Det kan vara lätt att tycka synd om hen, ursäkta beteendet eller själv vilja hjälpa till med saker som man inte har kompetens för. Då är det viktigt att lyfta blicken för att inte fastnar i individempati utan se på problematiken även utifrån en gruppempati, säger Annah Thunberg.

Annah Thunberg säger att det är viktigt att tala om för medarbetaren vad man förväntar sig av hen efter samtalet och att det finns en handlingsplan.

– Det sämsta man kan göra är att inte hantera en sådan här medarbetares beteende, säger hon.

HON POÄNGTERAR ATT det är viktigt att inte leka hobbypsykolog utan hålla sig till de områden man själv behärskar och förfogar över som skolledare när det exempelvis berör arbetsmiljön eller arbetssituationen. Det finns annars en stor risk att hamna i situationer där man som ledare sitter i timslånga samtal med medarbetare eller elever för att vara snäll utan att ha några förutsättningar att förändra något.

– En sådan situationen kan leda till att man själv mår dåligt och till slut inte orkar fortsätta som skolledare. Man får inte glömma att det handlar om ens egen arbetsmiljö också som skolledare, säger Annah Thunberg. ■

Checklista

för ett hållbart ledarskap



”Det handlar om att ha en stödjande organisation. Många lovordar sina HR-personer, elevhälsa, ett väl fungerande it-system och sådant.”

Illustration: Stocksy

Hållbart ledarskap är vägen till framgång

Ett stabilt och hållbart ledarskap är avgörande för hur en organisation mår.

– Allt det vi gör i vår forskning syftar i grunden till att få rektorerna att stanna på sina jobb, säger forskaren Ulf Leo.

Text: Håkan Söderberg

Alltför hög rektorsomsättning har påverkat många svenska skolor i många år. Bara runt en tredjedel finns kvar på sin skola efter fem år. Ulf Leo som är docent vid Centrum för skolledarutveckling i Umeå och Roger Persson som är docent vid institutionen för psykologi vid Lunds universitet har länge intresserat sig för skolledarnas situation. 2021 presenterade de studien ”Skolledares arbetsmiljö 1”. Den visade förutom den höga rektorsomsättningen att var fjärde rektor riskerar att bli utbränd. Studien utmynnade i en åtgärdsplan som innehöll punkter som tydligare reglering av rektorsuppdraget, användarvänliga IT-system, mer stöd från HR, introduktion och utbildning för nya rektorer, regelbundna medarbetarsamtal om den egna arbetssituationen, arbetsplatsträffar om den egna arbetsmiljön och ett tak för antalet medarbetare.



Ulf Leo forskar om det hållbara ledarskapet för skolledare.

– Den åtgärdsplanen gäller även idag eftersom problemen finns kvar och det är därför vi genomför en del två där vi går mer på djupet, säger han.

I den nya utredningen, ”Skolledares arbetsmiljö 2” har man tittat på åtta orga-

MÅL OCH ARBETSUPPGIFTER 1. Finns det tydliga mål för verksamheten?	9. Finns det möjligheter att påverka de resurser som tilldelas chefen/cheferna? (Ekonomi, personal, lokaler och så vidare.)	15. Vet chefer och arbetsledare vad kränkande särbehandling är?	handlingsplaner och uppföljningar beaktar även chefernas förutsättningar och behov?
ARBETSKRAV OCH ARBETSBELASTNING 2. Upplevs chefsuppdraget som tydligt? 3. Är det tydligt vilka mål som ska prioriteras vid tidsbrist och alltför hög arbetsbelastning? 4. Har cheferna en levande dialog om sina uppdrag i relation till krav och resurser? 5. Är det möjligt att ta rast eller paus i arbetet?	STÖD 10. Finns det utrymme och möjlighet att få stöd och hjälp från närmast överordnad chef när det behövs? 11. Genomförs regelbundna möten med närmast överordnad chef om: a. uppdrag, resurser och organisatoriska förutsättningar? b. verksamhetens resultat, utveckling och ekonomi? 12. Finns det möjligheter till kollegialt stöd från chefer på samma organisatoriska nivå?	16. Vet chefer och arbetsledare hur kränkande särbehandling kan hanteras och förebyggas?	21. Vid behov – anlitas företagshälsovården i frågor som rör hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering?
RESURSER 6. Är antalet underställda medarbetare rimligt i förhållande till uppdraget? 7. Får chefer tillräckligt stöd med administrativa uppgifter för att klara uppdraget? 8. Är det klart och tydligt vilka befogenheter (rätt att fatta beslut) som befattningen/befattningarna har?	KUNSKAPER 13. Vet chefer och arbetsledare hur de kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning? 14. Vet chefer och arbetsledare vilka åtgärder de kan genomföra för att minimera risker med arbetstidens förläggning?	INTRODUKTION 17. Har alla fått introduktion? Upplever nya chefer att de har fått god insikt och kunskap om sin nya arbetsplats och roll?	ANSVAR 22. Har samtliga chefer signerat en fördelning av arbetsmiljöuppgifter? 23. Upplever cheferna att de har tillräckliga kunskaper, resurser och befogenheter för sina arbetsmiljöuppgifter? 24. Är samtliga chefer medvetna om sina åtaganden och att de kan returnera arbetsmiljöuppgifter när de inte har kunskap, resurser eller befogenheter?
		STÖD 18. Ges chefen/cheferna stöd i att prioritera arbetsuppgifter av närmast överordnad chef vid hög arbetsbelastning? 19. Vidtar den närmaste chefen åtgärder för att motverka arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande och kan leda till ohälsa hos cheferna? 20. Utifrån det som framkommit i resultat- och utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar och skyddsronder – görs riskbedömning, handlingsplan och uppföljning enligt rutin? Dessa riskbedömningar,	ÖVRIGT 25. Finns det områden, som inte berörts här, som skulle behöva utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för cheferna?

Checklistan har tagits fram av Sveriges kommuner och regioner (SKR) på skolans område.

nisationer som är väl fungerande, från norr till söder och i både små och stora kommuner.

– Vi har prioriterat organisationer där det fungerar bra. Vi har gått på djupet och det kommer även att finnas förslag till åtgärder i vår slutrapport. Det vi ser är att det skiljer sig oerhört mellan olika kommuner när det gäller organisation, förhållande till närmaste chef, rollkonflikter och så vidare. Därför vill vi inte ge generella pekpinnar hur man ska göra eftersom förutsättningarna är så olika. Det är svårt med allmänna åtgärder som gäller överallt, säger Ulf Leo.

MEN NÅGRA SAKER kan man ändå konstatera. Mycket handlar om ansvars- och resursfördelning.

– Det handlar om att ha en stödjande organisation. Många lovordar sina HR-personer, elevhälsa, ett väl fungerande

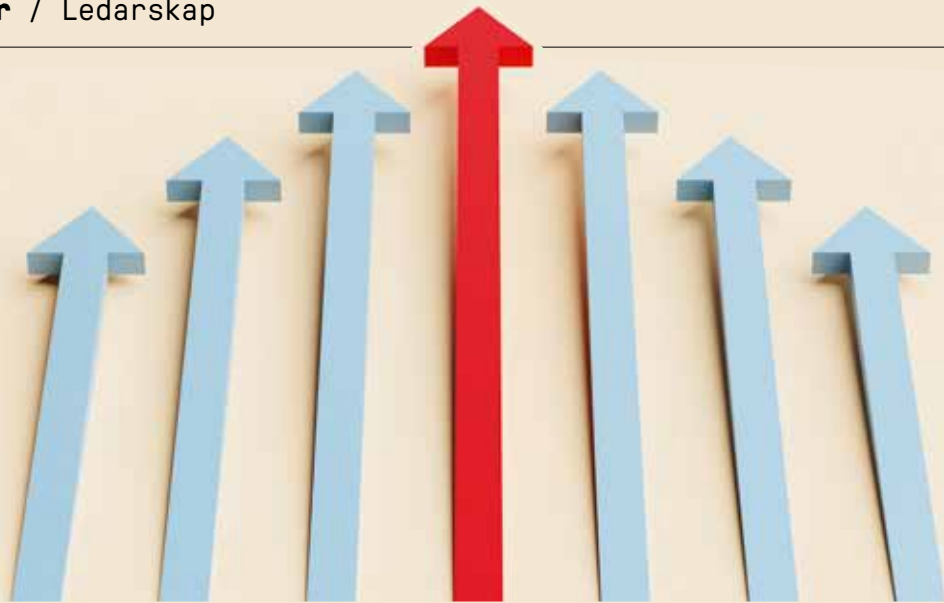
it-system och sådant. Det ser olika ut men det går att ha bra stödjande organisationer även i små kommuner. Även om det ser olika ut är de vi tittat på nöjda med sin organisation, säger han.

KOMMUNIKATION MED NÄRMASTE chef är en annan viktig komponent för en fungerande organisation.

– Det ser väldigt olika ut här också. En del träffar sin chef en dag varje vecka, en annan kanske två timmar varannan vecka. Även här är alla nöjda med den form man hittat. Det viktiga är att man har en kommunikation.

Så till det viktiga stabila ledarskapet.

– I alla de kommuner som vi tittat på så har rektor suttit på sitt jobb i mer än fyra år och det är positivt. Allt det vi gör i vår forskning syftar i grunden på att få rektorerna att stanna på sina jobb, säger Ulf Leo. ■



Kraft & kompass med yrkesetiska riktlinjer

Skolledare möts av krav och förväntningar från alla håll.
Då är det viktigt att förhålla sig till yrkesetiken.



Ann-Charlotte
Gavelin Rydman

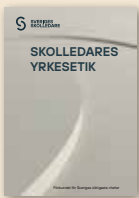
Text: Håkan Söderberg

Yrkesetiska riktlinjer att följa

- Skolledare sätter barns, elevers och folkhögskoledeltagares bästa i främsta rummet.
- Skolledare verkar för demokrati och alla människors lika värde. Skolledare arbetar efter det uppdrag som utgår från demokratiskt fattade beslut.
- Skolledare främjar huvudmannens styrning och informerar denne om hur styrningen påverkar verksamheten.
- Vid ledning och utveckling av undervisning och övrig verksamhet, utgår skolledare från vetenskap och beprövad erfarenhet.
- Skolledare skapar trygga och stödjande förhållanden för barns, elevers och folkhögskoledtagares lärande och utveckling.
- Skolledare bemöter barn, elever, folkhögskoledeltagare och medarbetare respektfullt, motverkar diskriminering och kränkande behandling samt hanterar känsliga uppgifter med varsamhet.
- Skolledare tar ansvar för medarbetarnas villkor och utveckling, och respekterar deras kompetens och ansvarsområden.
- Skolledare verkar för ett öppet klimat

inom organisationen där medarbetare engagerar sig i verksamhetsfrågor. Skolledare eftersträvar hög kompetens för uppdraget och utvecklar denna fortlöpande.

- I och utanför tjänsten uppträder skolledare på ett sätt som upprätthåller respekten för kåren och som är förenligt med dessa yrkesetiska riktlinjer.



Källa: Sveriges
Skolledares yrkesetik

Illustration: Getty Images

Barn, elever och folkhögskoledeltagare i främsta rummet. Att verka för demokrati och alla människors lika värde. Att uppträda på ett sätt som upprätthåller respekten för yrkeskåren. Det är tre frågor som ingår i Sveriges Skolledares yrkesetiska riktlinjer. Utgångspunkten för det stöd som yrkesetiska riktlinjer kan ge är skolledares mycket omfattande uppdrag. Det utgår från demokratiska beslut, fattade av regering och riksdag. Beslut som uttrycks i olika regelverk, där läroplanerna särskilt kan nämnas.

– Skolledare har ett stort ansvar för såväl barn, elever och deltagares skolgång, som för organisationens riktning. Att ha en gemensam yrkesetik att luta sig mot är avgörande. Den ger kraft och kompass i det dagliga ledarskapet,”

– Skolledare har ett stort ansvar för såväl barn, elever och deltagares skolgång, som för organisationens riktning. Att ha en gemensam yrkesetik att luta sig mot är avgörande. Den ger kraft och kompass i det dagliga ledarskapet, säger Ann-Charlotte Gavelin Rydman, förbundsordförande för Sveriges Skolledare, i en kommentar. ■

BOKTIPS

Kunskapskällor för en ny rektor

Det finns en strid ström av böcker som handlar om skolledarskap. Här får du ett antal lästips av Ny som rektor.

Text: Emelie Henricsson

Så kommunicerar du

Ledarskaps-kommunikation
Mikael Jensen,
Gleerups

Hur kommunicerar man för att lyckas som chef och skolledare? Mikael Jensen, universitetslektor vid avdelningen för utbildningsledarskap, Göteborgs universitet, har skrivit boken som framför allt riktar sig till ledare inom utbildning och skola. Boken fokuserar på två delar; vad ledarskapskommunikation är – den interpersonella nivån, gruppnivå och organisationsnivå. Den andra delen handlar om den kommunikationskompetens som förväntas av ledare, med en genomgång av hur en kompetent ledarskapskommunikation fungerar.



Hållbart rektorsskap

Hållbart och utvecklingsriktat rektorsskap – en handbok
Emma Dahl
(Läraryrket)

Utgiven 28 januari 2025. Boken är en handbok som går igenom flera delar av rektors ledarskap och skolutveckling, bland annat går Emma Dahl, rektor och rektorsutbildare, igenom det pedagogiska ledarskapet, ger exempel på olika sätt att leda för att främja skolutveckling, tillitsbaserat ledarskap och hur man förändrar och bygger en skolkultur. Författaren ger också en genomgång av att leda elevhälsa och det systematiska kvalitetsarbetet.



En handbok om AI

AI och pedagogiskt ledarskap – en handbok för skolledare

Malin Frykman, Liber
Malin Frykman är en erfaren rektor och utbildningskonsult som i den här boken vill ge en handbok i hur man som skolledare kan skapa en hållbar användning av AI på skolan, som förbättrar elevernas lärande och stärker skolans uppdrag. I boken tar hon upp grundläggande AI-kunskap, strategier som ska hjälpa skolledare att få ett helhetsperspektiv på AI-användningen, etiska och juridiska perspektiv och konkreta exempel.



Konsten att leda och bygga

Bygga och leda en skola
Cathrine Sahlsten
(Solentia förlag)

Skolledaren Cathrine Sahlsten har lång erfarenhet av att leda skolor, och har bland annat utsetts till Årets rektor av Stockholms stad (2021). Nu har hon skrivit och gett ut en bok om sina erfarenheter. Boken omfattar frågor som hur man bygger upp sin organisation och ledningsgrupp, elevhälsa, systematiskt kvalitetsarbete, Skolinspektionen – och dilemman en rektor kan möta i sin vardag.



Så kan du leda efter förskolans behov

Ledarskapets didaktik – att leda medarbetare i förskolan

Bim Riddersporre
och Sven Persson
(Natur & Kultur)

Vem ska jag leda och vilket ledarskap behöver mina medarbetare? Det är de didaktiska frågorna som Bim Riddersporre och Sven Persson lyfter fram i boken, riktad till ledare inom förskolan, för att ge en bild av hur du som skolledare kan anpassa ledarskapet efter behoven. Som exempel på frågor att reda ut ges: när ledarskapet behöver vara nära i vardagen respektive fungera strategiskt, vilka som ska ges en bra verksamhet (vilka barn och vårdnadshavare finns) och hur uppdraget ser ut i ett kompensatoriskt perspektiv.



Skolledare om att leda för likvärdighet

Leda för likvärdighet
Åsa Hirsch och Mette Liljeberg (Gleerups)

En rad erfarna skolledare och forskare samlas i den här antologin om hur skolan kan bli mer likvärdig, och ge alla elever samma förutsättningar oavsett bostadsort eller förutsättningar. Boken vill ge en bild av skolledarens betydelse för att utbildningen ska bli likvärdig och inkluderande, och tittar särskilt på skolor i socioekonomiskt utsatta områden. Författarna vill ge en analys av både skolutveckling och ledarskap utifrån områdeskontext, skolans förutsättningar, rektors möjligheter att leda i ett kompensatoriskt uppdrag och rektors ledning av undervisningsutvecklingen.

Författarna själva är docenter i pedagogik vid Institutionen för pedagogik och specialpedagogik vid Göteborgs universitet.



Prenumerera på Skolledare Fredag!

Få de senaste nyheterna, reportagen och politiska besluten som berör dig som skolledare i din mejlkorg, varje fredag.



Anmäl dig till
vårt populära
nyhetsbrev på
skolledaren.se

Glöm inte att
följa oss i sociala medier
för ännu fler nyheter.
Du hittar oss på
Facebook
och LinkedIn.



SKOLLEDAREN.

Kennet Fröjd
rektor:

Skolan har två ledord: "ansvar" och "vänlighet"

Kennet Fröjd är rektorn som får världsledande forskare att skriva förordet i hans böcker och medverka i hans podd "Fröjds toolbox". Han beskriver sig själv som en forskningsnörd som brinner för frågor om inkludering, lärande och ledarskap.

Text: Lenita Jällhage Foto: Mats Andersson

Det första man tänker på när man möter rektorn Kennet Fröjd är: hur har människan tid? Han skriver böcker i evidensbaserat ledarskap för både skolledare och lärare. Han gör utbildningspodden "Fröjds toolbox" varje vecka. Han får världsledande forskare inom ledarskap och utbildning, som John Hattie och Dylan William, att samtala med honom i digitala möten som han sprider via sin hemsida.

I MER ÄN 30 år har Kennet Fröjd arbetat för att skapa skolmiljöer där alla elever kan inkluderas och lyckas utifrån sina förutsättningar. Många idéer har han hämtat från idrottsvärlden. Han brinner för att elever ska få ännu mer fysisk aktivitet i skolan än enbart idrottslektionerna och att den extra aktiviteten inte ska vara betygssatt. Han har utbildat tränare i friidrott inom bland annat paraolympiska landslaget. Och mycket, mycket annat.

– För att hitta en bra balans mellan gas och broms, arbete och fritid så behöver man som rektor fundera över vad som är viktigt på riktigt. Och vad som är bråttom men kanske inte viktigt. Annars finns det



”Det optimala är att hitta sätt att hjälpa varandra på skolan och att dela på tidskrävande arbete.”

en fara att man brinner i båda ändarna, säger han.
Det låter lätt men hur får man till det som rektor i vardagen när dokumenten hopar sig på skrivbordet. Den inkommande mejllistan ringlar sig som en orm i mobilen. Man blir avbruten i sitt arbete var och varannan minut av att någon står i dörren till arbetsrummet eller ringer om ett ärende som de menar är ”akut”!

KENNET FRÖJD RADAR genast upp en rad konkreta tips. En del är hämtade ur hans bok ”Skolledarens verktygslåda” där han fokuserar på skolledares hälsa och hur man som rektor får tiden att räcka till i sitt ledarskap samtidigt som man får tid över till reflektion och fritid.
Han säger att en rektor inte behöver ingripa och gå i gång på allt som sker runt omkring en på skolan även om man måste ge sig tid åt att lyssna på medarbetares känslor.

– Om en medarbetare är i affekt så behöver du bemöta personens emotioner så hen lugnar sig. Däremot innebär det inte att du behöver släppa alla egna rutiner som rektor och omedelbart gå in och ingripa. Om du just då är inne i något extremt viktigt så kan ofta en annan lämplig medarbetare ta över och hantera situationen, säger han.
För som rektor behöver man inte utföra allt själv, poängterar han. Det optimala är att hitta sätt att hjälpa varandra på skolan och att dela på tidskrävande arbete.

PÅ KENNET FRÖJDS nuvarande arbetsplats på Celsiusskolan i Edsbyn delar han och Britt-Inger ”Binge” Robertsson på arbetsuppgifterna. Hon är rektor för f–åk 6 och



Kennet Fröjd har öppnat upp ett stort fönster i sitt arbetsrum, som vetter rakt ut i elevernas uppehållsrum, där han ser eleverna hela tiden.



På Celsiusskolan i Edsbyn delar Kennet Fröjd och Britt-Inger ”Binge” Robertsson på arbetsuppgifterna.

biträdande rektor för åk 7–9. Han är rektor för åk 7–9 och biträdande rektor för f–åk 6. Trots att Celsiusskolan räknas som två enheter ligger byggnaderna fysiskt ihop. De har gett varandra delegation på allt de kan. Rektorerna har också tydliggjort för personal, föräldrar och elever att de kan prata med vem som helst av dem.
– Hon gör det lätt för mig. Vi känner varandras verksamheter och kan gå in för varandra och skapa en kollektiv effektivitet. Jag är inne på mitt femte år som rektor på skolan och Binge har lång erfarenhet, med 20 år som lärare, biträdande rektor och som rektor sedan åtta år tillbaka. Vi samplane-

rar, och delar upp uppgifterna mellan oss utifrån det vi är bäst på. Hon styr exempelvis upp ekonomin medan jag söker extra pengar för olika projekt, säger Kennet Fröjd.

FYRA GÅNGER PER år tar rektorerna en halvdag tillsammans. De lämnar då skolmiljön och pratar om vad de vill framöver i livet och i skolan. Varje måndag träffas de på skolan och gör en samplanering över veckan och på fredagen sätter de sig alltid under 1,5 timme och har reflektionstid och skriver ett veckobrev tillsammans.
– Det är viktigt att få medarbetare på skolan att tro på en gemensam spelidé och



– Jag sätter mig ofta i uppehållsrummet och blir gärna ”störd” av eleverna.



Gör podden Fröjd’s toolbox en gång i veckan.



få dem att känna att vi lyckas tillsammans, säger han.
Skolan har bara två ledord: Visa vänlighet och Ta ansvar.
– Det kommer man ganska långt med på en skola. Och vårt arbete på skolan med eleverna börjar ge effekt. I våras hade 96,6 procent av eleverna gymnasiebehörighet. Vilket var betydligt högre än snittet i kommunen, säger han.
Olika skolor har självklart olika förutsättningar men han menar att det ofta går att delegera, samplanera och ge andra kollegor som exempelvis arbetslagsledare ett utökat ansvar.

Han säger också att det är viktigt att tydliggöra för sig själv som rektor vad som ger energi och vad som slukar energi och ge sig själv utrymme för att få en bättre balans där.
– Att ge sig själv andningshål under dagen är viktigt. Men man får komma ihåg att det som kan kännas som ett tungt arbete för en person kan ge någon annan energi, säger han.
SJÄLV FÅR KENNET Fröjd mycket energi av att läsa om ny forskning och prata med forskare världen över.
– Det är aldrig någon som har sagt nej när jag kontaktat dem för att diskutera något, säger han.

Han får också energi av att åka och hälsa på i andra skolor för att få inspiration. Han tycker mycket om att vara ute i verksamheten på sin skola bland elever och medarbetare. Han har öppnat upp ett stort fönster i sitt arbetsrum, som vetter rakt ut i elevernas uppehållsrum, där han ser eleverna hela tiden. På andra sidan rummet har han en dörr in till personalrummet.
– Jag sätter mig ofta i uppehållsrummet med datorn och gör saker som jag kan göra på autopilot så länge det inte är något konfidentiellt. Då blir jag gärna ”störd” av eleverna, säger han. ■

Läs också rektor Fröjds åtta tips på hur du får tiden att räcka till – på sidan 40. ➤

Kennet Fröjd
Ålder: 60 år.
Bor: Byn Granbo i Bollnäs men jobbar i Edsbyn i Ovanåkers kommun.
Familj: Exfru, två söner och två barnbarn samt bonushusse till sonens hund.
Fritid: Tränar mycket. Forskningssnörd inom lärande och ledarskap. Gör podden Fröjd’s toolbox med avsnitt en gång i veckan. Älskar champagne.
Har skrivit: ”Skolledarens verktygslåda”, ”Lärarens verktygslåda”, ”Motorik för studiero och lärande”, Studentlitteratur 2023.
Finns på: frojdtoolbox.se och med podden ”Fröjd’s toolbox” på bland annat Spotify.
Därför älskar jag att vara rektor: Min främsta drivkraft i livet är inkludering. Jag vill nå varenda unge och inte bara lyckas ge 80 procent i mitten schyssta förutsättningar att lyckas. Att se leendet och glädjen hos elever när de lyckas och överträffar sig själva, det är underbart. Det tröttnar jag aldrig på.

8 goda råd:

Så blir det en fröjd att leda

Rektor Kennet Fröjd brinner för sitt jobb – och då ingår det att också ha en strategi för att lägga tidspusslet. Du hittar hela intervjun med honom på sidan 39. Vårt tips: Riv ut det här uppslaget och sätt upp på väl synlig plats!

Text: Lenita Jällhage



Kennet Fröjd

**Rektorns
åtta tips på hur
du får tiden att
räcka till för
både arbete
och fritid**

1

Fokusera på saker du kan påverka. Det är ingen vits att stressa över saker du inte kan göra något åt.

2

Gör en egen prioriteringsmatris och skriv in vad som:

- ☒ Inte är brådiskande men viktigt.
- ☒ Vad som är både brådiskande och viktigt.
- ☒ Vad som varken är viktigt eller brådiskande.
- ☒ Vad som är brådiskande men inte viktigt.

3

Hitta någon nära dig som du kan bilda ett ledarlag tillsammans med på skolan. En rektor kan lätt bli ensam. Om det inte finns en biträdande rektor så hitta nyckelpersoner som du kan ge formella uppdrag eller ett utökat ansvar.

4

Bygg goda relationer och ta hand om människors känslor. Att få tillit är en smörjolja för att saker ska fungera.

5

Blocka kalendern 1,5 timmar. Gå runt i skolan och gör klassrumsbesök och träffa elever och lärare. Om du blir sittande på kontoret finns det en risk att några få personer tar upp nästan all din tid.

6

Hitta någon eller några nära kollegor som du kan reflektera tillsammans med minst en gång i veckan.

7

Säg vad du gör och gör vad du säger. När man utlovar något så måste man verkställa. Lova därför inte mer än du kan göra. Det bygger tillit.

8

Sätt dig i uppehållsrummet med eleverna och läs mejl eller annat där det inte gör något om du blir avbruten. Då kan du prata med eleverna samtidigt. För arbeten som kräver lugn och ro bör du blocka kalendern och sitta på en annan plats än ditt arbetsrum. Då kan du göra jobbet utan att bli störd.

Foto: Adobe Stock

Anna Jutterdal, biträdande rektor på Nya Rydsskolan i Linköping, möter Hannes Josefsson som jobbar på fritids.



MORGONRUNDAN

”Jag älskar att möta en ny dag så här”

Varje morgon klockan 07.20 lämnar biträdande rektor Anna Jutterdal sitt arbetsrum på Nya Rydsskolan i Linköping. Det är dags för hennes dagliga morgonrunda för att träffa lärare, fritidspersonal och elever.

– Det är viktigt att vara närvarande även när det inte hänt något särskilt, säger hon.

Med sig på den dagliga rundan har biträdande rektor Anna Jutterdal ett frågebatteri: Vad står ni i? Hur mår ni? Vad kan vi stötta er i? Går det ihop sig? Behöver jag omprioritera någon? Hur går det i dag?

Redan innan hon går har hon stämt av personalsituationen med skolans administratör. Just den här onsdagen i november när Skolledaren är på besök har influensa och maginfektioner slagit ut många i personalstyrkan.

DEN FÖRSTA HON träffar på rundan är Dejan Aksentijevic som är mentor i årskurs fem.

– Vi pratar lite om hur det ska gå ihop med dagens frånvaro och vi hittar en lösning. Jag måste poängtera att vi har en fantastisk och flexibel personal som alltid är inriktad på att hitta lösningar.

Sedan går Anna Jutterdal vidare till fritids morgonverksamhet. Här möter hon en personal som varit sjukskriven en tid men nu är tillbaka.

– Det är skönt att kunna hälsa henne tillbaka. Små saker som visar att vi bryr oss om varandra tror jag också är viktigt.

Tillbaka på mellanstadiet visar det sig att en personlig resurs är sjuk och det finns ingen tillgänglig att sätta in.

– Kan vi omfördela på något sätt? Ja, nu fick vi hjälp från årskurs sex där det är lite lättare att vara kort om personal. Ibland måste vi anpassa oss, kanske kan vi inte just denna dag jobba med att skaffa guldbiljett till gymnasiet. De lär sig något annat ändå, säger Anna Jutterdal med ett luttrat leende.



Anna Jutterdal

”Små saker som visar att vi bryr oss om varandra tror jag är viktigt.”

Anna Jutterdal

NYA RYDSSKOLAN ÄR en F–6-skola som har cirka 245 elever. ”Cirka” för att skolan ligger i ett socioekonomiskt utsatt område. Som innebär att det finns en del nyanlända flyktingar och att många av dem flyttar till en annan kommun efter kort tid, beroende på nya beslut.

– Det innebär också att vi har ganska många som har särskilda behov. Det är sådant vi också kan stämma av så här på min morgonrunda. Om en elev har ont i magen kan vi uppmärksamma det och sedan följa upp under dagen. Då får vi en indikation på om ontet är fysiskt betingat eller om kan det finnas andra orsaker.

Det händer också att biträdande rektor får hjälpa till att klä på något barn som absolut inte vill göra det.

– Ibland kan det nog vara så att det är lättare för mig som kommer utifrån att få på barnet kläder. Att avlasta personalen på det sättet känns bra, säger hon.

Anna Jutterdal jobbar tillsammans med skolans rektor, Lidia Posluk.

– Lidia har det slutliga ansvaret men vi ser oss som ett riktigt team och så tror jag medarbetarna också uppfattar oss. Det är oftast jag som går runt på morgnarna. Men om jag är borta, som de dagar jag har rektorsutbildning, så tar Lidia rundan i stället.

Även resten av dagen ägnar de båda åt att försöka vara närvarande i verksamheten.

– Ett par gånger om dagen går jag eller Lidia runt på skolgården. Vi har en fördel i att skolan bara har en byggnad så vi behöver bara tio–femton minuter för att gå runt och träffa medarbetare och elever.

MORGONRUNDAN OCH DE båda rektorenas prioritering av närvaro leder till att många eventuella bränder aldrig hinner uppstå.

– Jag brukar säga att det är viktigt att vara närvarande när det inte hänt saker och inte bara rycka ut när det verkligen hänt något, konstaterar Anna Jutterdal.



Ovan: Anna Jutterdal på sin dagliga morgonrunda där hon träffar bland andra Dejan Aksentijevic.

T h: Med Frida Persson och Ann-Catrin Haak Danielsson.

T v: I samspråk med skolans rektor, Lidia Posluk.



Foto: Jeppe Gustafsson

I grunden handlar det om att skapa tillit mellan skolledning och medarbetare.

- Vi är glada och stolta över att vi får fina siffror i den årliga medarbetarenkäten när det gäller just tillit och ledarskap.

Apropå tillit så känner Anna Jutterdal ett stort stöd också från huvudmannen, Linköpings kommun.

- De har stödstruktur för ett hållbart och närvarande ledarskap, och ett nätverk även för biträdande rektorer. Vår närmaste områdeschef har visat en enorm tilltro till att vi jobbar som ett team. Så jag upplever att vi har ett bra stöd från huvudmannen.

MORGONPROMENADERNA HAR VÄCKT stor uppmärksamhet långt utanför skolan. Sedan Anna Jutterdal berättat om sina morgonrutiner i sociala medier har många hört av sig.

"Vår närmaste områdeschef har visat en enorm tilltro till att vi jobbar som ett team."

Anna Jutterdal

- Vi sprider gärna det här till alla som vill testa.

Hon har också ett intresse som inte direkt har med skolverksamheten att göra men som ändå tas upp i många samtal med medarbetarna, inte minst under den dagliga morgonrutinen, nämligen ishockey. De flesta håller förstås på stadens stolthet Linköpings HC som slåss i tabelltoppen i SHL. Men östgötskan Anna Jutterdal håller på småländska Oskarshamn som ligger i den absoluta botten av tabellen.

- Ett skäl är att min man kommer från Oskarshamn men jag känner för underdogs också. Kanske är det vad som präglar min inställning även till annat, säger hon.

I morgon vid 07.20 är det dags igen.

- Jag älskar att gå den här rundan och möta en ny dag på det här sättet, säger Anna Jutterdal. ■

Snäll på jobbet

Så skapar ni ett bra samtalsklimat



Ett gott samtalsklimat på arbetsplatsen ska man inte ta för givet. Det gäller att värna det och underhålla det, för ett dåligt samtalsklimat sprider sig tyvärr alltför lätt. Det kan handla om svårupptäckta och lågintensiva vardagliga typer av övertramp

där man bryter mot normer som gäller ömsesidig respekt. Suntarbetsliv.se har tagit fram en övning som kan vara nyckeln just på din arbetsplats för att skapa ett positivt och bra samtalsklimat. Ni gör den på strax under en timme – väl använd tid! Lycka till!

EGEN REFLEKTION: VAD ÄR ETT BRA SAMTALSKLIMAT? (5–10 MIN)

- Börja med enskild reflektion. Vad tycker du är viktigt i ett gott samtalsklimat på arbetsplatsen?
- Skriv ner några saker som du tycker är viktiga.
- Skriv också ner vad du själv kan göra för att bidra.

PRATA OM SAMTALSKLIMATET I SMÅGRUPPER (15 MIN)

- Utse någon som dokumenterar och sammanställer svaren på notislappar.
- Dela era reflektioner med varandra och hur ni var och en kan bidra. Motivera era val.
- Enas sedan i gruppen om – fem saker som ni tycker är viktiga i ett gott samtalsklimat.
- fem saker som ni kan göra för att bidra till ett gott samtalsklimat.

RÖSTA OCH ENAS I STORGRUPP (20 MIN)

- Dags för alla att samlas. Utse först någon som sammanställer, sedan redovisar smågrupperna sina prioriteringar. Därefter är det dags att rösta. Alla har tio röster: fem att fördela på vad som är viktigt i ett gott samtalsklimat, och fem att fördela på vad var och en kan bidra med för att uppnå det.
- Räkna samman resultatet och se vilka som fått flest röster i de båda kategorierna.

TA FRAM ETT SAMTALSKONTRAKT (5 MIN)

- Nu har ni tillsammans kommit fram till vad ni tycker är ett gott samtalsklimat och vad ni kan göra för att bidra till det. På Sunt arbetslivs webbplats finns en mall för att sammanställa samtalskontrakt, använd gärna den.
- Utse en ansvarig för att formulera samtalskontraktet utifrån era gemensamma prioriteringar. Kom överens om när det ska vara färdigt.
 - Sätt upp samtalskontraktet centralt på arbetsplatsen för att påminnas varje dag om vad som är viktigt för er.

SENARE: FÖLJ UPP ERT SAMTALSKONTRAKT

- Kom ihåg att regelbundet följa upp det ni gemensamt har kommit överens om. Ägna 20 minuter på till exempel en arbetsplats-träff åt detta.
- Dela in er i mindre grupper och utse någon som dokumenterar. Gå igenom samtalskontraktet steg för steg och fundera på om ni lever upp till det ni kommit överens om. Om inte, vad behöver göras? Sammanställ det ni kommit fram till och redovisa i storgrupp. Enas om eventuell revidering av samtalskontraktet.

Källa: Suntarbetsliv.se



Bjud på dina misstag

– ett smart sätt att leda

Att dela med sig av sina misstag som skolledare främjar den psykologiska tryggheten bland medarbetarna. Inte minst leder det till att verksamheten mår bättre, menar psykologen och forskaren Caroline Lornudd. Här är en guide för dig som chef.

Text: Lenita Jällhage



Caroline Lornudd

Legitimerad psykolog och har doktorerat inom ledarskap och arbetsmiljö på Karolinska institutet. Hon har också arbetat som psykolog inom företagshälsan under drygt tio år. Det har gett henne en bred erfarenhet av de utmaningar som anställda och chefer möter utifrån ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv.

Foto: Jannis Politidis

1

TA FÖRSTA STEGET

Det krävs mod att dela med sig av sina dikeskörningar! Men genom att bli en förebild och göra upp med sina egna misstag som chef så vågar även andra medarbetare ta efter och dela med sig av sina.

2

BEJAKA MISSTAGEN

Att berätta om sina misstag gynnar både dig och dina medarbetare. Då lär ni er av de negativa erfarenheterna tillsammans vilket utvecklar verksamheten. Var nyfiken och öppen och bemöt förslagen som delas på ett konstruktivt och uppriktigt sätt.

3

SKAPA RUTINER

Bygg in den här typen av reflektioner i den ordinarie mötesstrukturen. Man kan exempelvis gå laget runt och frågorna behöver inte explicit tala om misstag utan kan vara öppnare som: Vad har varit veckans eller månadens bästa händelse? Vad har varit tuffast? Vad har jag lärt mig av det som skett?

4

VAR AKTIV

Efterfråga aktivt olika perspektiv, tacka för feedback och uppmuntra tänkande utanför boxen och att medarbetare berättar om misstag som begås. Bemöt medarbetare på ett positivt sätt när de kommer med förslag och idéer även om du kanske inte håller med om alla tankar.

5

TÄNK FRAMÅT

En kultur med högt i tak behöver också styrning. Reflektionerna ni gör gemensamt kan lägga grunderna, men det är du som chef som skapar en riktning.



Läs mer på
skolledaren.se

DARIA RAMZI

Mobbning sker ofta i det tysta, är du beredd att lyssna?

”Se till att din skola är en inkluderande och trygg skola och arbetsplats”

Jag klev inte in i skolledarrollen för att förvalta. Jag klev in i den för att förändra. För att rucka på det som länge fått stå orört och ställa frågorna: Varför? För vem? Vad är syftet? Det är långt ifrån alla som är privilegierade nog att klara sju års högre studier och bli rektor. Jag drevs av modet att säga ifrån där andra tigit. För chansen att lyfta fram de barn som gömmer sig längst bak i klassrummet, med sänkt blick och en självkänsla i spillror. Skolan är inte bara en plats för lärande.

Daria Ramzi
Skolledare
& föreläsare
Jönköping



Foto: Privat

Det är en plats där identitet formas. Självbild. Människosyn. Framtid. Men den platsen – som borde vara tryggast av alla – är det inte för alla. Inte än. Klumpen i magen är påtaglig för många barn som går till skolan med tunga steg medvetandes om att de ännu en dag kommer vara osynliga. Eller synliga på fel sätt. Utsatta. Kommenterade. Exkluderade.

ATT BLI REKTOR är att få makt. Inte makt buret av ett gäng applåder, utan makt buret av ansvar. Du kommer att misslyckas. Tveka. Du kommer att stå i korridoren och undra om du räcker till.

Men du kan också, om du vågar, förändra liv. Det kräver dock mod. Inte modet du behöver för att hålla tal framför hela skolan utan modet att kliva in i en konflikt, stå kvar och göra det som är rätt för skolans elever. Att välja rätt, även om rätt är obekvämt, opraktiskt eller impopulärt. Att ge din lärarkår rätt förutsättningar, även när budgeten säger något annat. Att leda med mänsklighet. Långt ifrån alla medarbetare kommer att förstå sig på ditt ledarskap. Vissa kommer att avundas det.

Du växer och du formar liv. Därför måste du också vara beredd att utmana både dig själv och strukturerna du verkar i.

MOBBNING OCH UTANFÖRSKAP är inte ett trendigt projekt. Det är inte en flashig affischkampanj eller ett snyggt värdegrundsord i entrén. Mobbning är en blick, en tystnad, ett skratt vid fel tillfälle. Det sker i skuggorna, i det sociala samspelet där barn snabbt lär sig vem som får plats och vem som ska tryckas bort.

Att aktivt motverka mobbning är en medveten handling som du och din personal behöver göra varje dag.

Ja, du läste rätt: varje dag. Hur? Med ögon i nacken, tentakler på helpänn och in zoomade parabolöron behöver du ha kunskap om sociala medier, spelen eleverna spelar, chatttrummen som florerar, apparna som trender, challenges som är virala, ord som sårar och handlingar som skaver.

DU BEHÖVER LEDA med förståelse för det åldersadekvata sammanhanget. Mobbning sker oftast i det tysta, är du beredd att lyssna? Ditt jobb är livsviktigt! Det är dags att välja mod, före bekvämlighet.

Grattis till makten att kunna förändra i vårt samhälle! Förvalta din makt väl. Se till att din skola är en inkluderande och trygg skola och arbetsplats.

Ledarskapet handlar inte om att stå längst fram. Det handlar om att bana väg. Kratta stigen för dem som kommer efter. Ställ därför alltid frågan: Varför gör vi så här – och för vem? Och nöj dig aldrig med svaret: För att vi alltid gjort så. ■



Naturskyddsföreningen

Agera för framtiden du drömmer om.

Läget för vår planet är akut. Vi behöver sätta press på makthavare och verka för en rättvis omställning. Tillsammans har vi kraft att förändra.

Tänk långt. Agera nu. Bli medlem.

naturskyddsforeningen.se/agera

Posttidning B

Avs: Sveriges Skolledare
Box 27038
102 51 Stockholm



UTVECKLAS I DIN PROFESSION HOS OSS!

På Karlstads universitet utbildar vi rektorer. Vi har allt från rekryteringsutbildningar för dig som är nyfiken på yrket till fortbildningskurser för dig som arbetat flera år som rektor. Vi har befattningsutbildningen Rektorsprogrammet 30 hp och Rektorsutbildning för skolledare på folkhögskola och kulturskola 30 hp.

Vi erbjuder skräddarsydda kurser samt magister- och masterprogram i utbildningsledning och skolutveckling. Sedan flera år hjälper vi skolhuvudmän i riktade insatser och samverkan för bästa skola.



Uppdragsutbildning
KARLSTADS UNIVERSITETS UPPDRAGS AB

Läs mer på kau.se/rut



KAU.SE/RUT