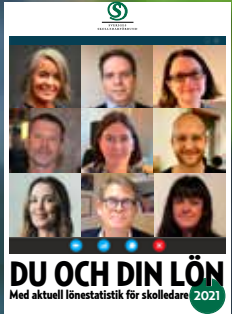


Skoll**L**edaren

SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUNDS TIDNING

NR 1 FEBRUARI 2021



EXTRA TIDNING
OM DIN LÖN

**LÖNE-
ÖKNINGEN
MINSKAR**

Josephine Wallenberg,
rektor för två skolor inom
Pysslingen, Haninge.

KONTINUITET SKAPAR RO

"Fem år på samma skola är ett minimum - först då kan man kalla sig rektor på riktigt"

EXTRATJÄNSTER

**NYANLÄNDA
SKOLLEDARE
FÅR CHANSEN**

BYGGBOOM

**NYA SKOLOR
SKA PASSA
TIDENS KRAV**

MONICA SONDE

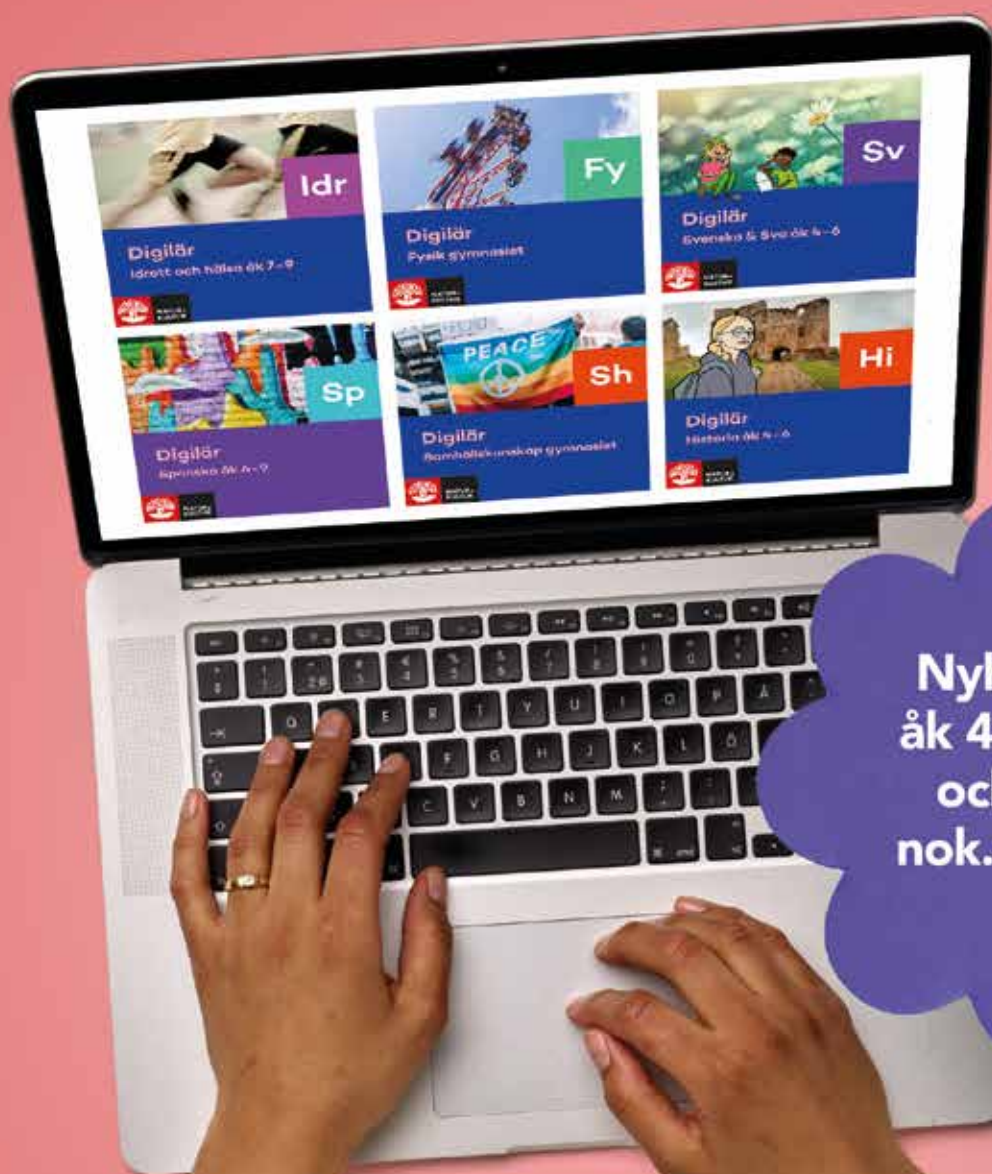
**HON BLIR NY
SKOLCHEF
PÅ SKR**



NATUR &
KULTUR

Undervisa heldigitalt!

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



Nyheter för
åk 4-6, åk 7-9
och Gy på
nok.se/digilar



LÖNER. "Många skolledare tjänar mindre än de man lönesätter. Hur har vi hamnat här?", skriver **Matz Nilsson**, och kräver en nationell satsning på landets skolledares löner.

Nu vässar vi kampen för skolledarnas löner

Ett hjärtligt tack alla er medlemmar för att ni svarat på löneenkäten. Vi har en fantastisk fortsatt bra svarsfrekvens, 74 procent, som bildar underlaget till i *Du och Din lön* 2021. Sveriges bästa lönestatistik för skolledare! Våra siffror är mycket tillitsfulla.

Däremot är vi absolut inte nöjda med utfallet. Utvecklingen går åt fel håll på flera områden.

Vi kan nu konstatera att landets huvudmän inte satsar särskilt offensivt på skolledarna i den årliga lönerevisionen. Löneökningen 2020 blev 3,2 procent, en minskning med drygt en procentenhet jämfört med 2019. I sammanhanget anmärkningsvärt då landets skolledare har utfört ett heroiskt arbete under året, ett arbete arbetsgivarna och regeringen inte väljer att premiера i skolledarnas lönekuvert.

Vi ser även att ansvarsavståndet successivt raderas ut – fler och fler skolledare tjänar nu mindre än de medarbetare man lönesätter. Det gäller framför allt de biträdande rektorerna. Men det omfattar även flera rektorer.

Att ta ansvar för personal, barn och elever, och budget – skolans hela verksamhet – måste återspeglas i lönen. Det gör det tyvärr inte i dag när vi tittar på huvudmännens lönepolitik.

VAD VÄRRE ÄR, är att rektorer som arbetar på skolor i så kallade utsatta områden fick sin lön sänkt med 10 000 kronor i månaden, samtidigt som lärarna på samma skola fick behålla sin löneökning på 5 000!

Konsekvensen av det inhärrade statsbidraget till rektorer beskrevs tydligt i ett mejl till mig. En rektor skriver uppivet att hen nu tjänar 5 000 kronor mindre i månaden än lärarna på skolan.

Hur i hela fridens namn har vi hamnat här?

I vilken annan offentlig verksamhet tjänar chefen mindre än den hon eller han lönesätter? Vilken status får rektorsyrket om detta mycket märkliga förhållan-

de får fortgå? Vem vill ta på sig det stora och viktiga uppdrag som rektorsyrket innebär om man samtidigt vet att man får en lägre lön än de man arbetsleder?

I detta sammanhang är det då kanske inte så märkligt med den höga omsättningen på rektorer. Omsättningstakten har accelererat oroväckande de senaste åren samtidigt som regeringen har satsat på löneökningar i skolan. Men inte på landets rektorer.

SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUND HAR, som enda förbund, tydligt och kraftfullt redogjort för regeringen vilka konsekvenser det blir om den statliga satsningen på löner i förskola och skola inte tar ett helhetsgrepp på verksamheten.

Vi har tryckt på men regeringen har ännu inte lyssnat. Därför kräver vi nu att regeringen måste prioritera en nationell satsning på landets skolledares löner. Och det skyndsamt.

Vi kan också se i årets löneenkät att 84 procent av medlemmarna jobbar övertid varje vecka. En överväldigande majoritet får inte ta ut sin övertid i lön. På tio år motsvarar en skolledares övertidsarbete cirka två miljoner kronor i utebliven lön.

Nu kommer vi att vässa våra argument inför vårens löneförhandlingar 2021 i kampanjen #ansvarsavståndnu.

Sveriges Skolledarförbunds krav är att regeringen tydligt tar ansvar för och satsar på skolledarnas löner och att arbetsgivarna tar ansvar för en löneutveckling som motsvarar skolledarens viktiga uppdrag, och inte minst, att skolledarna får betalt för den arbetstid som utförs.

Kampen går vidare för landets skolledares löner!

MATZ NILSSON

Förbundsordförande



Alla de aktiva medlemmar som lyfter problem i pandemin och som svarat på landets viktigaste löneenkät.



Ansvarsavståndet minskar. Många skolledare har lägre lön än de man lönesätter.



Innehåll #1/2021

4 Nyheter 12 Porträttet Josephine Wallenberg 14 Reportage Nyanlända rektorer i svenska skolor 18 Forskning Roger Persson och Ulf Leo: Skolledares organisatoriska förutsättningar och hälsa 22 Gästkrönika Oskar Fredriksson: Vi vill ha riktiga möten 24 Böcker 29 På din sida Maria Andrén Bergström 30 Rast 31 Sista ordet Kerstin Weyler

Höjda löner i sämre

Löneutvecklingstakten bromsar in. Förra året fick Sveriges Skolledarförbunds medlemmar en löneökning i genomsnitt på 3,2 procent, en nedgång med 1,1 procentenhet jämfört med 2019. Ett resultat som förbundsordförande Matz Nilsson absolut inte är nöjd med.

LÖNER. 2020 gick medel-månadslönen för skolledare genom 60 000-vallen för första gången. Det är skolledarna i Stockholm som i snitt tjänade 60 900 kronor. Skolledarna i Dalarna tog sig för första gången över en annan gräns, men betydligt lägre, 50 000 kronor i månaden. I snitt tjänade Dalarektorerna 51 100 kronor i månaden 2020.

Det är en skillnad på ett år med 117 600 kronor i jämförelse med Stockholmslönerna. Den skillnaden är, om det är någon tröst, något mindre 2020 än 2019, då den var 126 000 kronor.

Bäst löneökning av alla fick skolledarna i

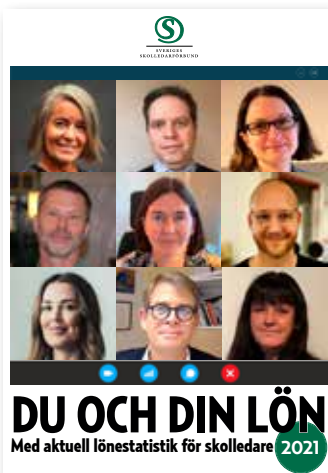
Uppsala län med 4,7 procent. Det gav en snittlön på 55 300. Sämst utveckling blev det för skolledarna i Kalmar län med 2,0 procent (snittlön 53 700).



– Vi har en imponerande svarsfrekvens med tanke på situationen det senaste året. 74 procent ger oss en mycket hög kvalitet på statistiken, säger Monika Elowson, ansvarig för *Du och din lön*.

Den starkaste inbromsningen blev det för skolledarna i Örebro län, som 2020 fick en höjning med 2,7 procent (snittlön 54 600) jämfört med 6,0 procent 2019.

Sveriges Skolledarförbunds lönestatistik baseras på den lönenkät som förbundets yrkesverksamma medlemmar svarade på i höstas. Trots en hårt belastad höst, var svarsfrekvensen 74 procent, vilket måste anses mycket bra under rådande förhållanden.



Du och din lön följer med som bilaga till detta nummer av *Skolledaren*.

DEN MINSKNING SOM skett av löneutfallet, bekymrar Sveriges Skolledarförbunds förbundsordförande Matz Nilsson:

– Vi är absolut inte nöjda. Särskilt inte ett år då förbundets medlemmar har tagit ett så stort ansvar för verksamheten i förskolan och skolan under rådande pandemi.

Det är fortfarande rektorer i den kommunala gymnasieskolan som har den högsta medel-månadslönen, 56 700. Löne-utvecklingen var 3,1 procent.

Skolledarna i den kommunala grundskolan hade en något mindre löneökning, 2,9 procent, och deras löner är i snitt 800 kronor mindre i månaden än för kollegerna på gymnasiet. Förskolans skolledare tjänade i snitt 50 600 i månaden, en ökning med 3,2 procent.

De biträdande rektorerna tjänade i snitt 45 800 i förskolan, 51 327 i grundskolan och 53 700 i gymnasieskolan.

FÖR MÅNGA REKTORER, och framför allt biträdande rektorer, hamnar månadslönen nästan i paritet med de lärare som har högst lön. Så många som 17 procent av de biträdande rektorerna har till och med lägre lön än de lärare med högst lön som de lönesätter. Motsvarande siffra för rektorerna var tre procent.

Det så kallade ansvarsavståndet, skillnaden i lön mellan chefs löns och den lärare som har högst lön, är alltså obefintligt, eller till och med omvänt.

Högt anmärkningsvärt, menar Sveriges Skolledarförbund.

– Vi ser att ansvarsavståndet minskar mellan lärare och rektorer. En rektor bör enligt

ANSVARSAVSTÅND

► Ansvarsavstånd mätt i lön, mellan chef och den bäst betalde läraren, bör enligt Sveriges Skolledarförbund vara minst 25 procent. Så här såg det ut 2020:

Biträdande rektor

17 % har inget eller omvänt ansvarsavstånd (månadslönen är lägre)
28 % har 1–2 999 kr högre lön
20 % 3 000–4 999 kr
13 % 5 000–6 999 kr
17 % har mer än 7 000 kr

Rektor

3 % inget eller omvänt
9 % har 1–2 999 kr högre lön
13 % 3 000–4 999 kr
14 % 5 000–6 999 kr
24 % 7 000–9 999 kr
36 % mer än 10 000 kr

REGION- OCH STATSANSTÄLLDA TJÄNAR LIKA

► Medellönen för en regionalt anställd medlem var 53 200 kr och för en i statlig tjänst 53 600, vilket var 2 200 respektive 1 900 kronor lägre än snittet för samtliga skolledare i Sverige.

DEN TOTALA ÖVERTIDEN MINSKAR NÅGOT

► Skolledare som aldrig eller sällan arbetar övertid ökade med tre procentenheter i fjol, jämfört med 2019, till totalt 16 procent. Men skolledare som arbetar mer än tio timmar per vecka över, året runt, var dock konstant, visar lönestatistiken.

► Skillnaderna i snittlön för de som aldrig arbetar över och de som gör det upp till 10 timmar i veckan skiljer sig dock inte mycket, endast en tusenlapp mer i lönekuvertet för den som arbetar mycket övertid.

► Nästan alla skolledare, 86 procent har rätt att ta ut tid mot tid i sina avtal, men många har inte möjlighet till det, visar enkäten.

FÄRRE UNDERSTÄLLDA MEDARBETARE

► Antalet skolledare som har fler än 30 direkt underställda medarbetare har minskat med tre procentenheter mellan 2019 och 2020. Även de som skolledare som har tidsbegränsade chefsförordnande är färre än 2019. Antalet minskar nu för femte året i rad.

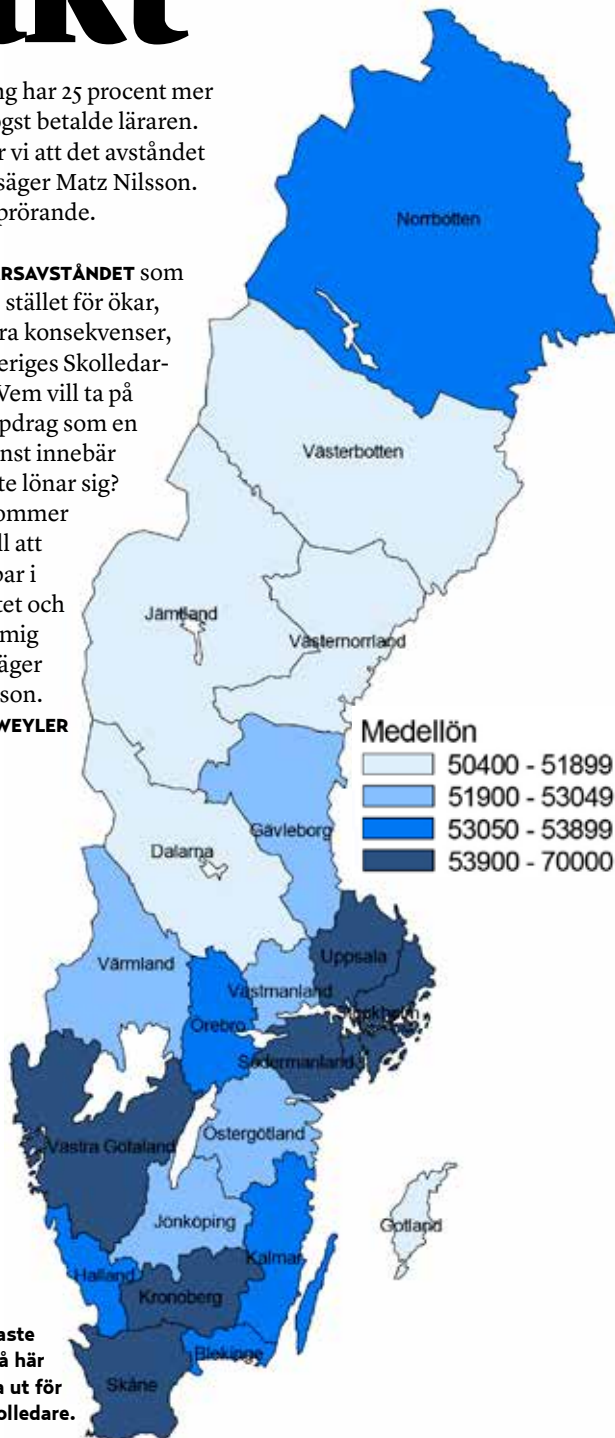
takt

vår mening har 25 procent mer än den högst betalde läraren. Tyvärr ser vi att det avståndet minskar, säger Matz Nilsson. Det är upprörande.

ANSVARSAVSÅVSTÅNDET som krymper i stället för ökar, kan få stora konsekvenser, menar Sveriges Skolledarförbund. Vem vill ta på sig det uppdrag som en rektorstjänst innebär om det inte lönar sig?

– Det kommer att leda till att yrket tappar i attraktivitet och det oroar mig mycket, säger Matz Nilsson.

KERSTIN WEYLER



Årets intressantaste kartbild. Så här ser lönerna ut för landets skolledare.

GRUNDSKOLEREKTOR I FRISKOLOR TJÄNAR MER

Av Sveriges Skolledarförbunds medlemmar som arbetar i fristående skolor, har de som jobbar i grundskolan i snitt den högsta lönen, 56 200. Det är 300 kronor mer i månaden än den kommunala kollegan. Gymnasie- rektorerna i friskolorna tjänar dock lite mindre i snitt, 55 000 kronor i månaden, vilket är 1 700 kronor mindre än den kommunala kollegan.

I KORTHET

MER REKTORSANSVAR FÖR BIBLIOTEKEN

UTREDNING. Att alla skolor ska ha ett skolbibliotek finns reglerat i skollagen sedan flera år. Skolinspektionen har också gjort granskningar om skolorna uppfyller lagen. Men det är först nu, i och med det delbetänkande om skolbibliotek som tidigare utbildningsminister Gustav Fridolin presenterade i januari, som det finns en definition av vad ett skolbibliotek är, eller rättare sagt ska vara: en gemensam och ordnad resurs med digitala och analoga medier som ska finnas i alla skolor och ska vara bemannat med utbildade bibliotekarier. Endast om det finns särskilda skäl kan skolan samarbeta med ett folkbibliotek eller ett annat skolbibliotek.

Fridolin föreslår också i sin utredning att läroplanerna ska bli tydligare med att det ligger på rektors ansvar att samarbetet sker och utvecklas mellan skolans lärare och skolbibliotekarien. Och att rektor ska vara chef för personalen i biblioteket.

Tyvärr innehåller dock utredningen detaljregleringar som jag inte tror gynnar läsning optimalt eller skolans användande av resurser totalt sett.”

Friskolornas riksförbunds vd **Ulla Hamilton** om Gustav Fridolins skolbiblioteksutredning, i Biblioteksbladet, där hon också skriver att hon felaktigt har beskyllts för att vara emot skolbibliotek.

ORIMLIGT KRAV, ANSER FÖRBUNDET

ANSVAR. Det är fullständigt orimligt att arbetsmiljöansvaret för de elever som studerar på hemmaplan ligger på rektor. Det här en fråga som måste ses över omgående.

Det framförde förbundsordförande Matz Nilsson i brev till arbetsmarknadsminister Eva Nordmark tidigt i januari. För skolans del tar tillsynsplikten över av föräldrarna när eleverna är hemma och studerar. Det regleras i föräldrabalken. Men rektors arbetsmiljöansvar följer med hem när eleverna studerar på distans. I det fallet betraktas elever som arbetstagare och samma regler gäller för eleverna som för vuxna som jobbar hemma.

7455 medlemmar hade Sveriges Skolledarförbund vid årsskiftet. Det är nytt medlemsrekord.

– Det är ett betyg på att vi arbetar med skolledarnas rätta frågor och en mycket glädjande siffra. Som enda förbund företräder vi enbart skolledare, en framgångsrik strategi, kommenterar förbunds- direktör Maria Andrén Bergström det nya medlemsrekordet.

LÄRARFÖRBUNDET LÄMNAR TCO

LÄRARFÖRBUNDET. Lärarförbundet har sagt upp sitt medlemskap i TCO från och med årsskiftet 2021-2022. Fram till i september i år ska förbundet utreda vilken facklig centralorganisation som passar medlemmarna bäst. Något annat alternativ än Saco finns inte, säger förbundets ordförande Johanna Jaara Åstrand i en kommentar. Den akademiska tillhörigheten är enligt henne viktig för förbundets medlemmar. I november har Saco kongress. Då kan federationen ta ställning till nya medlemmar. Om det kommer en ansökan.

All koll på undervisningen

Monica Sonde skolchef på SKR – här är hennes viktigaste mål

Pandemin med dess följder och en likvärdig utbildning – det är två frågor som kommer att uppta mycket av Monica Sondes tid när hon om några veckor blir ny chef för avdelningen för utbildning och arbetsmarknad på Sveriges Kommuner och regioner, SKR. Men överordnat allt är att ha koll på kvaliteten i undervisningen.

SKR. Den 1 mars tar utbildningsdirektören i Södertälje Monica Sonde plats på en av skolsveriges centralaste stolar, som chef för utbildning och arbetsmarknad på Sveriges Kommuner och regioner, SKR. Bakom sig har hon en lång erfarenhet från förskola, skola och förvaltning. Men chef hade hon inte tänkt bli när hon började som förskollärare.

– Nej, jag ville jobba med utveckling, säger hon. Jag såg inte kopplingen direkt mellan utveckling och ledarskap.

Men hon blev övertalad att bli chef för åtta språkpedagoger som jobbade i ett språkprojekt i Skärholmen i Stockholm. Det var början på en rad chefsjobb inom skolan, men också några få år inom socialförvaltningen, då som sektionschef för barn och ungdom.

– Det var mycket lärorika år, säger Monica Sonde.

SAMARBETET MELLAN SKOLA och socialtjänst är en evig fråga och som utbildningsdirektör i Södertälje kan hon se att exakt samma diskussioner pågår fortfarande om vilket ansvar respektive verksamhet har.

– Men en framgångsfaktor för samarbetet är att man först och främst har koll på sin egen verksamhet. Har man inte det blir man nog ännu mer frustrerad och kritiserar lättare andras verksamhet i stället för att kroka arm med varandra.

– Har man koll på och trygghet



Monica Sonde, ny chef för utbildning och arbetsmarknad på Sveriges Kommuner och regioner.

FOTO: CHRISTIAN FERM

i sin egen verksamhet, får man också respekt och tillit till den andres uppdrag. Då kan man tillsammans lyfta blicken och se vad man kan åstadkomma ihop.

Hon tillägger dock genast, att mycket har blivit bättre. Men fastnar man, ja, då känns det som en evig fråga.

Vi är lite dåliga på att stanna vid det som fungerar, anser hon. Men när man gör det, lyfter man gärna upp goda exempel. Monica Sonde vill hellre lyfta *lärande* exempel, som kan vara framgångsrika, men också ge erfarenheter för förändring och förbättring. Det är viktigt att stanna upp där något har fallerat och analysera det.

EFTER 24 ÅR i Stockholms kommun flyttade hon till Södertälje, och började arbeta som verksamhetschef för grundskolan i kommunen. En kommun som uppenbarligen är en bra utgångspunkt för centrala jobb inom skolvärlden i Sverige. Hon arbetade under Peter Fredriksson och efterträdde honom som utbildningsdirektör när han blev generaldirektör för Skolverket.

Men som rektor har hon inte arbetat.

– Nej, det blev inte så. Den frågan dök upp när jag blev verksamhetschef för grundsko-

lan i Södertälje – kan man vara verksamhetschef utan att ha varit rektor? – men jag har arbetat så mycket med skolledare och rektorer så jag har inte känt att det varit ett hinder.

– Ibland har det säkert försvårat, men ibland har det också förenklats. Jag har kunnat ställa andra frågor och inte hela tiden utgått ifrån hur 'jag gjorde'. Men det gäller att vara medveten om vilka erfarenheter och kunskaper man har och vad man behöver komplettera med.

NÄR HON TILLTRÄDER sitt nya jobb väntar förstås att ta itu med frågorna kring pandemin. Och när den är över väntar mycket arbete med de konsekvenser den fört med sig. Och den andra stora frågan – hur skapar vi en likvärdig utbildning? Den fråga kommer in överallt, menar hon.

– Jag har jobbat med den frågan mycket i Södertälje, men det är ju ett nationellt problem med bristande likvärdighet.

– Det gäller att alltid arbeta för att ha kvaliteten i undervisningen i fokus. Att skapa möjligheter för lärarna att de ska kunna koncentrera sig på sitt viktigaste uppdrag, att undervisa. Men också för rektorerna; att med stödfunktioner se till att de kan avlastas det som kan göras cent-

ralt, så att skolledarna ska kunna arbeta med att stödja lärarna och utveckla undervisningen.

Har det gett resultat i Södertälje?

– Ja, kommunen visar en resultatförbättring de senaste åren, med en liten dipp de senaste två när det gäller behörigheten till gymnasieskolan. Nu är resultaten på väg upp igen, men man måste vara försiktig att dra alltför stora slutsatser av det, med tanke på pandemin.

Men Monica Sonde talar hellre om kvalitet än resultat.

– Resultaten är en effekt av ökad kvalitet. Det finns ingen annan väg än att arbeta med kvaliteten.

OCH VÄGEN ÄR att vara konkret: att till exempel följa upp förstelärarna och deras arbete. Förstelärarna har enligt Monica Sonde haft en stor betydelse i Södertäljes förbättringsarbete. Vad leder förstelärarnas arbete till, vilket gensvar får de ute på skolorna? Vad vet rektorerna om deras arbete och kan de beskriva det? Vad kan huvudmannen göra för att stödja skolornas inre arbete?

– Det handlar inte om att man som rektor, skolchef eller huvudman har svaren, utan snarare att man vågar ställa frågorna, säger Monica Sonde.

På skrivbordet väntar också en av de senaste årens största skolfrågor – hur ska skolan finansieras och hur kan en statlig finansiering för sektorn se ut? SKR har ställt sig mycket frågande till hur en statlig finansiering ska kunna se ut, och Monica Sonde intar en just nu neutral ställning.

– Men jag tycker att det är bra att frågan nu utreds ordentligt.

En gång för alla?

– Jag skulle önska det, men jag tror det inte. Men kanske för en längre period.

KERSTIN WEYLER

Rätt verktyg gör jobbet bättre

Upptäck Suntarbetslivs arbetsmiljöutbildning

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

“suntarbetsliv

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



Kommunal.



AkademikerAlliansen



Linnéuniversitetet får åter utbilda rektorer

Efter sex år utan rektorsprogram, gör Linnéuniversitetet comeback som rektorsutbildare. Stark anknytning till förskolans och skolans vardagsarbete är en av hörnstenarna för utbildningen som startar i höst.

REKTORSUTBILDNING. Linnéuniversitet är ett av sju lärosäten som har fått Skolverkets uppdrag att dra igång den nya omgången av rektorsprogrammet. När universitet förlorade det för sex år sedan kom det som en överraskning.

– Ja, till vår bestörtning fick vi inte fortsatt förtroende, säger

Stephan Rapp, som nu är ansvarig för det nya programmet på Linné.

Det finns en viss eftersläpning på programmen, men under de senaste tre åren har rektorsprogrammet inte funnits med i universitetets utbud.

Det blev att kavla upp ärmarna.

TILLSAMMANS MED KALMAR kommun utlystes en professorstjänst i pedagogik med inriktning i pedagogiskt ledarskap. Stephan Rapp, som då arbetade på högskolan i Jönköping, sökte och fick tjänsten. En önsketjänst, förstår man. Och unik för landet.

– Jag hade inga planer på att lämna Jönköping, säger han.

Men Växjö och Kalmar kunde han inte motstå.

Arbetet med att formulera ansökan inför den här omgången rivstartade.

SÅ VARFÖR SKA en nyanställd rektor i förskola och skola välja Växjö till hösten?

Utbildningen har en stark förankring i skolans vardagsarbete, hävdar Stephan Rapp.

Den treåriga utbildningen ska inte vara vid sidan om, utan siktar sig rakt in i rektors arbete. Hur utbildar man den person som ska vara en ”skolförbättrare”, med Stephan Rapps ord, och som kan skapa en så bra utbildning för barn och elever som möjligt?

Ett svar är ett nära samarbete med rektors huvudman. Ett krav som också Skolverket ställer på utbildningarna.

LINNÉUNIVERSITET VILL HA med huvudmannen hela vägen – genom utbildningar, konferenser, men också så att en kritisk vän

som huvudmannen utser, slår följe med deltagarna genom de tre åren. Det kan innebära stöttning i olika faser i utbildningen, till exempel med det som många ser som en svårighet, att skriva på avancerad nivå.

Men också genom att de kunskaper och färdigheter som deltagarna får med sig kontinuerligt under utbildningen, förs tillbaka till huvudmannens arena så att fler kan dra nytta av det.

Genom att knyta huvudmannen så nära utbildningen, ska bra förutsättningar skapas för deltagarna, framför allt genom att de får tid för studierna. Utbildningen bedöms kräva en dag i veckan.

DE SKOLCHEFER VARS rektorer kommer att börja det nya rektorsprogrammet kan vänta sig en personlig kontakt från Linnéuniversitetet. Allt för att verkligen förankra utbildningen på huvudmannanivå.

Stephan Rapp vill också peka på den nu starkare akademiska förankringen av rektorsprogrammet. Då krävs lärare med

hög forskningskompetens, något som lärosätet nu har.

Är det svårt att förena vardagspraktiken med den akademiska nivån?

Nej, Stephan Rapp är övertygad om att den erfarenhet som lärarna bär med sig, ska göra att praktik går att förena med teori. Han har själv varit lärare, rektor, skolchef (i Jönköping) och arbetat på högskolan. Katarina Ståhlkrantz, som också kommer att vara ansvarig för programmet år 2 och 3, har arbetat som skolchef i Habo och doktorerat vid Linnéuniversitetet för två år sedan på en avhandling om det pedagogiska ledarskapet.

EN INSPIRATIONSKÄLLA ÄR också hur lärarutbildningen vid Linné arbetar inom det så kallade VI-projektet. VI står för verksamhetsintegrerad utbildning och innebär för lärarstudenternas del att de är ute på skolor två dagar per vecka under hela utbildningen, för att stärka kopplingen mellan teori och praktik.

Snart ska nyblivna rektorer runt om i landet välja lärosäte. Det står var och en fritt att välja vilket man vill. Hur många det blir på varje utbildningsort är svårt att säga just nu. Men Linnéuniversitet räknar med alltifrån 30 till 60 deltagare per termin.

KERSTIN WEYLER

Fotnot: Skolverket lägger ut rektorsprogrammet på sex år. Från och med i höst till 2027 förläggs det till universiteten i Göteborg, Stockholm, Umeå, Uppsala, Karlstad samt Mittuniversitet och Linnéuniversitetet. 1 200 skolledare ska utbildas varje år till en kostnad runt 106 miljoner kronor. Ansökan till höstterminen är öppen mellan den 15 mars och 15 april.

Fem frågor...

...till Lise-Lotte Kulenberg, landets första specialist inom pedagogisk psykologi.



► Vad gör en specialist inom pedagogisk psykologi?

– Jag arbetar mycket med handledning av rektorer för att få deras kollegium att fungera bättre. Och med arbetslag som inte lever upp till de förväntningar som finns på deras arbete. Jag arbetar i hög grad med organisatoriska frågor.

► Har behovet ökat av organisationspsykologiska kunskaper?

– Jag har arbetat sedan 1999 inom skolan och har hela tiden arbetat mycket med chefer. Men nu också med ledningsgrupper och politiker.

► Skolpsykologen är sedan drygt tio år reglerad i skollagen. Vad har det betytt?

– Det har blivit lättare att arbeta som psykolog. Det finns en ökad förståelse för vårt jobb. Men framför allt har vi blivit fler. När jag började i Karlstad fanns 2,5 tjänster, i dag ansvarar jag för tio.

► Ökar ohälsan bland eleverna?

– Ja! Vi ser att den accelererar. Stressen har ökat för att få höga betyg på gymnasiet genom kursbetygen, och det har spritt sig nedåt. Till det kommer alla sociala medier.

► Hur kan man arbeta för att förbättra det?

– Jag tror att det är viktigt att vi psykologer utbildar lärare i hur barn fungerar och varför de gör som de gör, om gruppdyamik, liksom om barns utvecklingsåldrar. Bra relationer till lärare och till föräldrar gör att barn får högre betyg. Alla vill känna sig omtäckta!

KERSTIN WEYLER

Ledarskapskurser

För ledare i alla skolformer



3
DAGAR

Arbetslagsledarutbildning

– som sätter det pedagogiska ledarskapet i fokus



4,9

- Att leda andra – kan man leda utan att vara chef?
- Vilka processer ska en arbetslagsledare leda?
- Hur använder vi arbetslagets möten på bästa sätt?
- Hur går vi från motstånd och bristande ansvarstagande till en effektiv arbetsgrupp?
- Hur driver vi förskoleutveckling som fokuserar på både barns och pedagogers lärande?

Stockholm 25-26 mars • Göteborg 14-16 april • Malmö 19-21 april
• Digitalt 17 mars, 12 april, 3 maj

Leda i motstånd och bristande samspel

– hur motståndets kraft kan vändas till engagemang



4,5

- Hur förstärker vi samspel och samarbete i gruppen?
- Motstånd i handling eller attityd – hur gör vi då?
- Hur hanterar vi konflikter som uppstår?

Stockholm 5 maj • Digitalt 11 maj

Sagt av tidigare deltagare:

Sååå bra! Jag ska be min chef att skicka alla ledare på denna kurs!

Hår fått med mig jättemycket om konfliktlösning, tydlighet om mål och mening. Samt stukturer för att göra våra möten bättre i fortsättningen.

Mycket bra information, och väldigt härlig stämning!

Coachande ledarskap

– för arbetslag med kraft och energi till utveckling



4,4

- Vad innebär ett coachande ledarskap?
- Hur använder vi coachande verktyg för att stärka gruppens problemlösning?
- Hur genomför du coachande samtal?

Stockholm 6 maj

2
DAGAR

Biträdande rektor – ny i rollen

Leda personal och processer i en pedagogisk verksamhet



4,9

- Hur tar du steget från medarbetare till chef?
- Hur balanserar du vardagsarbete med utvecklingsarbete?
- Hur utvecklar du medarbetare och arbetslag?
- Hur hanterar du konflikter som uppstår?

Stockholm 17-18 maj • Digitalt 28-29 april



LARS
GUSTAFSSON

JEANETTE
ISRAELSSON

SVEN
STRÖMBLAD

MARGARETA
SCHRÖDER

Våra fortbildare inom ledarskap

Ta del av våra kunniga fortbildares erfarenheter, tips, metoder och kunskaper. Du lär dig mer om pedagogik, kommunikation, mötesstrukturer och mycket mer!

Stärk ditt ledarskap tillsammans med oss.

Med reservation för ändringar

Vi utvecklar Sveriges viktigaste människor

www.lararfortbildning.se • 08 737 68 00

Läs mer och anmäl dig

på Lararfortbildning.se

LÄRAR
FORTBILDNING AB

Nya skolor – med skolledare i fokus

Grannkommunerna Huddinge och Botkyrka växer så det knakar. Befolkningstillväxten gör behovet av skollokaler stort. Helt nya skolor byggs, andra byggs om för att passa tidens krav och skolledarna har en central roll i förändringsarbetet.

Botkyrka: ”Äntligen – vi har väntat länge”

BOTKYRKA. Stommen till den nya högstadieskolan Falkbergsskolan i centrala Tullinge, Botkyrka, har rests. I vintermörkret är det svårt att helt orientera sig i det som väntar men rektor Anna-Lena Bergman har bilden klar för sig. Hon pekar och visar entusiastiskt vad som ska bli en generös och mångsidig skolgård.

– Barn vill leka och det gör de om de tillåts att göra det, det gäller även högstadieelever.

Här ska det gå att spela fotboll, eller bara hänga med kompisar. Vi ska ha en aktivitetsplan och en basketplan.

NÄR VI SES faller ett kallt regn och byggnadsarbetare i gula, lysande overaller arbetar för fullt på den byggnad som förhoppningsvis ska stå klar till vårterminen 2022.

– Äntligen, säger Anna-Lena Bergman som börjar se slutet

på en lång och delvis krånglig process.

– Det har tagit tid, vi har väntat så länge men nu känner jag att vi är på gång.

TURERNA KRING SKOLAN har varit många. Den ursprungliga skolan blev klar 1957 och var typisk för sin tid, en tegelbyggnad i ett då ganska sömnt bostadsområde. Sedan dess har Tullinge expanderat och skolans behov förändrats. Tanken var länge att renovera men den planen sprack. År av bristande underhåll hade tagit ut sin rätt och till sist beslutade

Botkyrka kommun att endast behålla aulan och matsalen och i övrigt bygga nytt.

Anna-Lena Bergman är inte sentimental över det som varit. De gamla lokalerna hade dålig ventilation och det var svårt att hålla värmen. Skolans tillfälliga

lokaler i angränsande paviljonger fungerar bra som övergångslösning, bortsett från att det i pandemin kan vara svårt att hålla avstånd och att utomhusytorna är små.

ATT FÖLJA HUR den nya skolan byggs beskriver hon som roligt, men krävande. Det gäller att ”ha koll på allt,” och inte glömma detaljer och sådant som borde vara självklart. Som rektor kan hon inte vara expert på byggnation men hon har fått mängder av kunskap om vad som krävs när en ny skola växer fram. Hur elevströmmarna ska gå, att tänka på att trummor från musikundervisning inte får störa andra lektioner ...

– Det viktigaste är att ha med eleverna och all personal i processen, så att de känner sig delaktiga, säger hon.

Att som i den gamla Falkbergsskolan ha tio olika ingångar är otänkbart med dagens säkerhetstänkande. Numera är säker-

heten prioriterad och i ett tidigt skede av byggprocessen fanns ett nära samarbete med kommunens säkerhetschef, polis, brandmyndigheter och Skolverket.

DEN EGNA ARBETSMILJÖN är ingenting Anna-Lena Bergman har haft fokus på, men hon tror att den kommer att bli bättre i de nya lokalerna.

– Generellt kan man säga att vi kommer att sitta närmare varandra. Det gäller all personal, och det gynnar samarbetet. Samtidigt som tillgängligheten ökar finns det möjlighet till avskildhet.

Medan regnet tilltalar berättar hon om planerna på en stor utomhusscen, om den blir av i första byggetappen vet hon inte. Helt säkert är att skolan får en stor trappa som samlingsplats och det ser hon fram emot.

– Jag gillar myller!, säger Anna-Lena Bergman innan vi skiljs åt.

MARGARETHA HOLMQVIST



Anna-Lena Bergman, rektor i Botkyrka. FOTO: MARGARETHA HOLMQVIST



Glömstaskolan i Huddinge invigdes 2016 och har prisats för sin nydanande arkitektur.

FOTO: HUDDINGE SAMHÄLLSFÄSTIGHETER

Kommunala bolaget: Höga krav på arkitekterna

I Huddinge är det kommunala bolaget Huddinge Samhällsfastigheter ansvarigt för byggnation av nya skolor. Arbetet sker i nära samarbete med kommunstyrelseförvaltningen och barn- och ungdomsförvaltningen.

BYGGBOLAG. Håkan Lindblom är bolagets chef för fastighetsutveckling. Han framhåller att skollokaler ska kunna svara upp mot många olika behov.

- Skolans interiör ska ha ett överblickbara ytor och lokaler som är

anpassade för olika aktiviteter.

Samtidigt ska skolmiljön erbjuda lugna vrår där elever kan få vila, framhåller han.

- Det bör finnas zoner som passar för olika aktiviteter. Vi vet att upplevd trygghet i skolan är viktigt för lärandet. Behovet av vuxennärvaro är stort och



Håkan Lindblom.

FOTO: SAUMAN NG

då måste både skollokaler och skolgård underlätta en sådan närvaro, säger Håkan Lindblom.

EN ANNAN ASPEKT

är skolans placering i stadsmiljön.

Det är inte enbart en estetisk fråga utan handlar om samspelet med samhället i övrigt.

- Husen bör ritas och placeras rätt och säkert i stadsbilden så att de inte blir oönskade 'tillhåll', säger han.

Huddinge Samhällsfastigheter är aktivt i olika forum och nätverk för att följa utvecklingen kring skolbyggnation. Allt för att vara en kunnig beställare som tänker långsiktigt och smart.

- Vi har också höga krav på de arkitekter som vi anlitar, understryker Håkan Lindblom.

MARGARETHA HOLMQUIST

Huddinge: "Härligt med miljöatsning"

HUDDINGE. Jan Ferm är stolt rektor på Glömstaskolan i Huddinge, en kommunal skola som fått stor uppmärksamhet för sin fina miljö.

- Det är jättehärligt att man även i offentlig verksamhet gör en sådan här satsning på miljön, med stora ytor och goda lokalmässiga förutsättningar med bra luft och ljudmiljö.

Jan Ferm, som varit skolans rektor i ett och ett halvt år, vet hur olika skolbyggnader kan vara. Han har tidigare arbetat på skolor med trånga ytor och där som han säger "minsta städskrub" behövde användas.

SOM REKTOR VILL han skapa väkänsla och samhörighet. Utmaningen är att Glömstaskolan består av två byggnader. Det ena huset rymmer klass F-3 och det andra klass 4-9. Att då få skolan att verkligen kännas som en

enda skola där det går att mötas i vardagen kräver en del, som gemensamma APT-träffar och att samla hela elevhälsoteamet.

- Jag vill att alla på skolan känner sig involverade och att vi hänger ihop.

Under pandemin arbetar skolan med digitala träffar, endast mindre konstellationer av personal som arbetar nära varandra i vardagen kan samlas fysiskt på ett ställe.

- Jag är en person som gärna står inför hela kollegiet och pratar och det kan jag sakna nu, säger Jan Ferm. Han tillägger att även

om digitala möten fungerar kan det vara svårt att uppfatta vad medarbetarna tycker, att se nyanser och få alla att komma till tals.

ARBETET UNDER PANDEMIN beskriver han som en utmaning. "Vardagen blir extra tuff."



Jan Ferm, rektor Glömstaskolan.

FOTO: PRIVAT

- Det som hamras ut från myndigheterna som att man ska hålla avstånd på en och en halv till två meter eller bara vara åtta personer som träffas är inte alltid möjligt i en skola. Det väcker frågor, inte minst från vårdnadshavare som kanske själva jobbat hemma i flera månader och som ser affärernas avståndsmarkeringar tejpade på butiksgolven.

MEN DET ÄR frågor som går att hantera. Jan Ferm möter oron, svarar på frågor och försöker få det hela att fungera. Skolan är rymlig, men det finns flaskhalsar.

- Hur man än försöker sprida ut eleverna finns bara en matsal och ingen kan äta lunch på morgonen eller sent på eftermiddagen. Om man skulle följa rekommendationerna skulle det bildas långa köer ut på den intilliggande Glömstavägen.

Glömstaskolan har ett brett och växande upptagningsom-

råde med villaområdet Glömsta och Flemingsberg, som domineras av flerfamiljshus. I närområdet finns stora arbetsplatser som Karolinska sjukhuset Huddinge, och Södertörns Högskola ligger bara ett stenkast bort. På bara några få år har området expanderat en hel del, och Jan Ferm tror att det är svårt att exakt planera för alla förändringar som en skola under hand ställs inför.

- Men jag skulle önska att man kanske kunnat ha två slöjdsalar och två matsalar med tanke på att skolan är tänkt att rymma 900 elever och att det blir tigt.

JAN FERM KÄNNER att han får bra stöd från huvudmannen när det gäller arbetet med förebyggande åtgärder i pandemin. Han betonar också vikten av ett gott samarbete även i övriga frågor.

- Man behöver jobba tillsammans för ett bra resultat, säger han.

MARGARETHA HOLMQUIST

"FEM ÅR I SAMMA SKOLA – SEDAN ÄR MAN REKTOR"

– Fem år på samma skola – först då kan man börja kalla sig rektor på riktigt, säger Josephine Wallenberg, rektor inom Pysslingen.

AV MARGARETA EDLING FOTO PETER KNUTSON

Kontinuitet är ett paradord för Josephine Wallenberg. Fem år på en skola är minimum. Att hon förstår varför rektorer byter jobb är en annan sak.

– Det kan låta hårt, men jag tror att det är minst den tid det tar att komma någonstans med utvecklingen av en skola. Om ledningen är kvar, stannar personalen också. Det skapar ro och trygghet för eleverna.

Sedan 2013 är hon rektor för Pysslingenskolorna Rudanskolan och Söderbyskolan i Haninge.

Som ny rektor på den ena skolan fick hon frågan om att byta till den andra, där hon tidigare varit lärare och biträdande. Hon tog båda, med stöd av de biträdande rektorerna.

– Jag är ytterst ansvarig, men att dela ledarskapet tror jag är bra för alla. Man både utmanar och stöttar varandra.

De biträdande rektorerna har betytt mycket för hennes yrkesutveckling. De har lärt henne att bromsa lite och nyansera sig. Hon är – med egna ord – viljestark och tydlig, och samtidigt omhändertagande och stötande. Stödet till lärarna är hennes viktigaste uppgift.

DEN "TILLFÄLLIGA" CHEFSLÖSNINGEN har över sju år på nacken, berättar Josephine Wallenberg med ett skratt. Hon skattar ofta och medryckande under vårt telefonsamtal.

Söderbyskolan (F–3) i Brandbergens centrum hade mycket svaga resultat.

– Nu klarar 95 procent av eleverna de nationella målen i årskurs 3, säger hon stolt.

Rudanskolan flyttade i somras till sprillans nya lokaler. Det cirkelformade huset med träfasad är granne med ett friluftsområde. Flytten gick från ett äldre kontorshus, utan vare sig skolgård eller kök. Nu växer den tidigare 4–9-skolan nedifrån. Till läsåret rekryterades 20 pedagoger till förskola och förskoleklass.



"NÄRA-DÖDEN-UPPLEVELSE"

► **Namn:** Josephine Wallenberg

► **Född:** 1973

► **Uppdrag:** Rektor för två skolor inom Pysslingen, Haninge. Idrottslärare i grunden.

► **Om jobbet:** "Alla beslut vi tar ska vara för elevernas bästa." "Jag får göra skillnad och se människor växa."

► **Fritid:** Familjen, tre barn bor hemma. Intresserad av hälsa och friskvård. Tränar crossfit, "en nära-döden-upplevelse". Kopplar av med ljudböcker, brittiska kriminalare och rätttegångspoddar.

Josephine Wallenberg gillade sin nya roll som byggherre.

– Det var inte lätt alla gånger, men resultatet blev fantastiskt!

Hon ville ha en skola med öppna ytor, där elever och lärare möts. Många barn behöver extra vuxenstöd. Elevsammansättningen i hennes skolor avspeglar kommunens, säger hon.

– Det är jätteviktigt för mig att man inte bara kan låsa in sig någonstans som lärare. Vi vuxna måste vara synliga och förmedla trygghet. Vi är tillsammans på de gemensamma ytorna, det är inget konstigt med det.

ARBETSNUMMET MITT I skolan delar hon med biträdande rektor Michaela Malmsten. Dörren är oftast öppen. Hon har lärt sig att lyssna med ett öra på eleverna därute. Hör hon ljud av oro, går hon ut till dem: Behöver ni hjälp?

På regelbundna varv i skolan vill hon fånga upp snabba frågor och kika in i klassrum.

– Jag skulle ljuga om jag sa att det blir varje dag, skrattar hon. Men kanske tre dagar i veckan, det är värt varenda sekund.

Tyngst i jobbet är de tecken hon ser på ökad psykisk ohälsa bland vuxna. Många familjer har det tuft, och pandemin gör läget värre. Därför planerar skolan att hålla fritidshemmet öppet även för högstadiel elever på loven i vår, så fort coronaläget tillåter.

Josephine Wallenberg ser mediebilderna av skolan som orättvist negativ. Den tar inte hänsyn till att det komplexa ansvaret omfattar mycket mer än undervisning. Den utvecklingen varken kan eller bör rullas tillbaka, menar hon. Vem skulle då göra det skolan gör?

– Men det hade varit fantastiskt om man kunde titta mer på vad som behöver tillföras skolan av till exempel samarbete med socialtjänsten, för barnens och familjernas bästa. Då skulle vi nå längre.◀



Josephine Wallenberg har varit "byggherre" för sin nya skola, Rudanskolan i Haninge, ett uppdrag hon gillade. "Inte lätt alla gånger, men fantastiskt resultat"!

Extratjänster i svenska skolan

NYANLÄNDA SKOLLEDARE INTEGRERAS

Arbetsförmedlingen försöker para ihop nyanlända pedagoger med svenska skolor. Ramzieh Kasem, som var lärare och rektor i Syrien, har nu en ”extratjänst” som lärarassistent på en lågstadieskola. Hon siktar på svensk lärarlegitimation.

TEXT MARGARETA EDLING FOTO PETER KNUTSSON

Tanken med extratjänster i välfärden är att långtidsarbetslösa och personer som är nya i Sverige ska få in en fot på arbetsmarknaden och samtidigt vara en resurs på sina arbetsplatser (se faktaruta).

Arbetsförmedlingen i Stockholm satsade hösten 2020 särskilt på att matcha nyanlända som har yrkesbakgrund i skolan, med skolor och förskolor. Ett 30-tal personer fick sådana extratjänster. Både Stockholms stad och fristående skolor ingick i samarbetet. Satsningen fortsätter i flera kommuner i regionen.

Bägge parter vinner på extratjänsterna, menar Josefin Nörby, företagsrådgivare på Arbetsförmedlingen.

DE NYANLÄNDA FÅR inblick i hur svensk skola fungerar och har nytta av sin yrkesbakgrund. Skolorna, som ofta har rekryteringsbehov, får kontakt med välutbildade arbetssökande.

Josefin Nörby intervjuar de sökande innan hon föreslår dem för intervju hos en rektor.

– Vi bygger en bro mellan arbetsgivare och arbetstagare, säger hon. Mitt intryck är att det går bra för dem som är ute nu, de är så välutbildade och alla verkar mycket positiva.

Arbetsförmedlingen brukar kräva att de som får extratjänst samtidigt fortsätter att studera. De erbjuds studievägledning, för att få en bild av vad de behöver komplettera. Målet är en vanlig anställning, eller en mera långsiktig subventionerad tjänst.

– Kruxet är att se till att det blir någon form av fortsättning när stödet försvinner, säger Josefin Nörby. En del är nästan klara med sin svenska lärarlegitimation. Men det är ändå inte så lätt att komma in, eller ens få en timanställning, i skolan.

RAMZIEH KASEM HAR sedan i höstas en extratjänst som lärarassistent på Vällingby Park, en Pysslingenskola i västra Stockholm. Hon arbetar i årskurs 2 och på fritids. Hon kom till Sverige från Syrien 2018 som anhörig. Maken flydde 2015, över Medelhavet och norrut.



Josefin Nörby.

FOTO: PRIVAT





Ramzieh Kasem har 23 års yrkeserfarenhet från syrisk skola. Hon gick lärarutbildningen och arbetade i grundskolan i elva år innan hon vidareutbildade sig till skolledare. Då kriget bröt ut var hon rektor för en stor grundskola i Damaskus.

Skolan undgick att träffas av bomber, men påverkades hårt av striderna. Flera gånger fick Ramzieh Kasem ta beslut om att stänga, med tanke på barnens säkerhet. Undervisningen avbröts ofta för att eleverna måste föras i skydd.

– Varje dag, varje timme var jag rädd för barnens skull, säger hon. Föräldrarna frågade mig, kan vi skicka barnen till skolan? Ja eller nej? Det var en jättesvår situation.

Gymnasieskolan där dottern gick träffades två gånger och flera elever dog, berättar hon.

NÄR FAMILJEN HADE återförenats i Stockholm kändes det omöjligt för henne att sitta hemma. Hon fick jobb på en snabbmatsrestaurang och läste svenska samtidigt. Nu

pluggar hon svenska som andraspråk, nivå 3. Universitetsbetygen i engelska behöver också kompletteras. Inom två, tre år hoppas hon få svensk lärarlegitimation.

– Och jag ska lära mig flytande svenska, säger hon.

Hon ser många likheter – men också skillnader – mellan ländernas skolsystem. Jämförelserna utfaller mest till Sveriges fördel, särskilt i fråga om respekt för eleverna.

– Många lärare i Syrien är jättebra, men ibland är barnen rädda för sin lärare och för rektor. Här är det mer som jag vill att det ska vara, säger Ramzieh Kasem.

VÄLLINGBY PARK HAR fem nyanlända pedagoger på extratjänster.

– På en mångkulturell skola är det en tillgång med olika bakgrund. Ibland kan språket vara nyckeln för att nå fram till ett barn, säger Mi Anell, verksamhetsutvecklare inom Pysslingen.

De nyanländas yrkesbakgrund gör att de kan ta större ansvar, tillsammans med ordinarie pedagog.

Ramzieh Kasem har arbetat som lärare och rektor i Syrien och arbetar nu i Vällingby Park, i Vällingby i västra Stockholm. "Att ha någon med Ramziehs bakgrund är lyx för oss", säger Mi Anell, som är verksamhetsutvecklare på Pysslingen.



Ramzieh Kasem.

– De förstår det vi håller på med, säger Mi Anell. Det är en jätteskillnad! Att ha någon som dessutom är skolledare, det är bara lyx för oss.

TURKISKE HASAN GÜNDÜZ, som kom till Sverige 2017, har också en extratjänst. Han är lärarassistent i årskurs 4 på Europaskolan, en fristående IB-skola i centrala Stockholm. Han ser arbetet som en bra chans att få inblick i svensk skola.

Han har pluggat svenska inom vuxenutbildningen, enligt en intensivmodell för akademiker, och även läst engelska och datateknik. Under året kommer han att komplettera det som krävs för svensk lärarlegitimation, genom en vidareutbildning för utländska lärare vid Stockholms universitet.

– Jag tror att jag skulle vara användbar som lärare i no, matte och teknik, säger Hasan Gündüz.

I bagaget har han universitetsstudier i kemi och en magisterexamen i pedagogik. Han arbetade 14 år på privata skolor i Västafrika, som drevs av den så kallade Gulenrörelsen. Först som kemilärare, sedan som rektor. Senast var han rektor för en grundskola i Mali, med franska och engelska som undervisningsspråk.

HANS HUVUDUPPGIFT VAR att skapa en bra lärmiljö för eleverna, trots svåra materiella förutsättningar. Problemet med vatten, elektricitet, lokaler, säkerhet och teknik var återkommande, berättar Hasan Gündüz.

Efter kuppöversöket i Turkiet 2016 sökte han sig till Sverige och fick politisk asyl. Han känner att han står i skuld till det svenska samhället.

– Sverige omfamnade mig och min familj när vi hade det svårt. Det vill jag betala tillbaka genom mitt arbete här.

I november 2020 hade drygt 10 500 personer extratjänst, med kommunerna som överlägset största arbetsgivare, visar Arbetsförmedlingens siffror. Ungefär en fjärdedel hade eftergymnasial utbildning. Hur många som var pedagoger saknar statistiken uppgift om. Enligt en kartläggning från Sveriges Kommuner och Regioner 2018 arbetade majoriteten av de extraanställda inom skola eller omsorg.

Tre månader efter avslutad extratjänst hade ungefär en tredjedel arbete, oftast med något slags subvention. «

EXTRATJÄNST INOM VÄLFÄRDEN

- ▶ Målgruppen för den arbetsmarknadspolitiska åtgärden extratjänst inom välfärden är personer som är nyanlända i Sverige eller långtidsarbetslösa. En extratjänst kan vara tolv månader och därefter förlängas av Arbetsförmedlingen.
- ▶ Arbetsförmedlingen står för lönekostnaden upp till 20 000 kronor per månad, plus viss handledning. Lönen ska vara i nivå med kollektivavtalet och arbetsgivaren ska teckna gängse försäkringar. Extratjänstanställda får inte ersätta ordinarie personal.
- ▶ Extratjänster kan kombineras med studier i linje med arbetet. Anställningen omfattas inte av lagen om anställningsskydd (LAS) och ger inte rätt till a-kassa.
- ▶ Snabbspår (för vissa bristyrken) är en annan väg för utländska lärare att etablera sig i Sverige. Det innebär bland annat validering, praktik, språkträning och kompletterande utbildning.



Uppdragsutbildning
KARLSTADS UNIVERSITETS UPPDRAGS AB



REKTORSPROGRAMMET PÅ KARLSTADS UNIVERSITET

Vi vill bidra till att skapa en skola och förskola med god kvalitet där de nationella målen uppfylls. Därför integrerar vi ledarskap med verksamhetsutveckling genom hela rektorsprogrammet. Vi har också rektorsutbildning för ledare och rektorer på folkhögskola/kulturskola och två rekryteringsutbildningar för dig som funderar på att bli skolledare. För dig som är klar med rektorsprogrammet finns kursen Pedagogiskt ledarskap för rektorer, 7.5 hp.

Bättre och bättre undervisning **online** och i varje klassrum

BRAVOLesson är en ledstång för ditt pedagogiska ledarskap och din skolas arbete med kärnan i skolans systematiska kvalitetsarbete – undervisningens kvalitet. App-webb-video för lektionsobservationer, kollegialt lärande och feedback till lärare på vetenskaplig grund.
Från 3.950 kr exkl. moms per läsår.

**Boka
30 min
webb-
demo**

Läs mer på www.bravolesson.se

Snart tillbaka

på rektorsexpeditionen

Jag är ute och gör en
lektionsobservation för att
tillsammans med läraren
utveckla undervisningen.
Systematiskt!



Många skolledare ligger nära utmattningssyndrom

Idenna artikel berättar vi om bakgrunden till vårt treåriga forskningsprojekt "Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential". Dessutom presenterar vi några första resultat och insikter.

Projektet startades för att bidra till en bättre skola genom att öka kunskapen om rektorers och biträdande rektorers arbetsmiljö och hälsa. Vi hade tidigare observerat att lärare i grundskolan hade en belastande arbetsmiljö och att cirka 15 procent av dem rapporterade tecken på utmattning [1, 2]. Samtidigt kunde vi konstatera att kunskapen om svenska rektorers och biträdande rektorers arbetsmiljö och hälsa var knapphändig och behövde kompletteras med aktuell kunskap. Både svensk och internationell forskning framhäver vikten av skolledares arbete för skolutveckling, lärares hälsa och välmående samt elevers resultat [3, 4].

EN UTGÅNGSPUNKT är att arbete i grunden är gynnsamt för individen och samhället, även om arbetet ibland kan orsaka vantrivsel, ohälsa och sjukskrivningar. Då skolledaryrket är ett mentalt belastande arbete som präglas av komplexitet i ledarskapet, många sociala kontakter och administration, har projektet haft ett särskilt fokus på att undersöka förekomsten av tidiga tecken på utmattning (TTU) och utmattning som riskerar att utvecklas till psykisk ohälsa, till exempel utmattningssyndrom (UMS) [5].

I Sverige förorsakar psykisk ohälsa som kopplas till arbetsrelaterad stress, både lidande och sänkt livskvalitet för många individer och stora kostnader för samhället. Särskilt "mildare" former av psykiatriska

FÖRFATTARNA

Roger Persson, docent i psykologi, universitetslektor vid Institutionen för psykologi, Lunds Universitet. Projektledare för skolledarprojektet.



Roger Persson.
FOTO: XX

Ulf Leo, docent i rättsociologi med inriktning mot utbildningsledarskap, universitetslektor vid Centrum för Skolledarutveckling, Umeå universitet.



Ulf Leo.
FOTO: XX

diagnoser (till exempel depressiv episod och utmattningssyndrom, UMS) är sedan 2014 den vanligaste anledningen till sjukskrivning i Sverige [6].

KÄRNAN I PROJEKTET utgörs av en longitudinell enkätundersökning som har kompletterats med gruppintervjuer och workshops. Parallellt har vi avhållit årliga möten med projektets externa referensgrupp. Denna har bestått av representanter för Sveriges Skolledarförbund, Lärarförbundet skolledare, ett utbildningsföretag, Arbetsmiljöverket samt skolchefer från norra och södra Sverige.

Enkätundersökningarna genomfördes höstarna 2018 och 2019 och riktades till rektorerna och biträdande rektorerna från förskola till vuxenutbildning i kommunal och fristående verksamhet.

Totalt inkom över 4 300 enkäter från mer än 2 700 unika deltagare från samtliga 21 regioner och 277 av våra 290 kommuner. Genomsnittsåldern var cirka 50 år, vilket stämmer överens med de uppskattningar som gjorts i den senaste Talisrapporten [7] samt i SCB:s officiella statistik [8]. Dock tycks andelen kvinnliga skolledare (78 procent) vara något högre även om det underliggande mönstret för könsskillnader mellan skolformer är överensstämmande (det vill säga störst andel kvinnliga skolledare i förskolan och minst andel kvinnliga skolledare i gymnasiet och vuxenutbildningen). Våren 2019 genomfördes nio gruppintervjuer med totalt 38 rektorerna i norra, mellersta och södra Sverige.

TEMAT VAR "belastande förväntningar" och på varje plats intervjuades rektorerna från förskola, grundskola och gymnasium. Workshopparna, som syftade till en gemensam diskussion om lösningar på de problem som identifierats i enkäter och intervjuer, var planerade till våren 2020. Dock hann endast en workshop med ett 60-tal deltagare genomföras innan covid-19-pandemin satte stopp. Hösten 2020 genomfördes tio workshoppar digitalt, och totalt har nu 275 skolledare bidragit med förslag på konkreta åtgärder för att förbättra sin arbetsmiljö. I skrivande stund har den vetenskapliga avrapporteringen just börjat och den förväntas pågå ett antal år framöver. Hittills är tre artiklar insända för att granskas för publikation i internationella vetenskapliga tidskrifter, ett bokkapitel är publicerat [9] och en svensk rapport publicerades under sensvåren 2020 [10].

Lite grovt visar resultaten att cirka 25 procent av skolledarna i vår undersök-



En fjärdedel av skollidarna i undersökningen ligger i riskzonen för utmattningssyndrom, UMS.

FOTO: ISTOCKPHOTO

ning ligger i riskzonen för att utveckla utmattningssyndrom (UMS) om deras situation blir varaktig [10]. Dessutom visar resultaten att kvinnliga skollidare rapporterar något mer utmattning än deras manliga kollegor.

Samtidigt rapporterar cirka 78 procent av skollidarna att de uppfattar sin allmänna hälsa som ganska bra eller mycket bra. Även rapporteringen avseende livsstilsfaktorer som rökning och fysisk aktivitet är i paritet, eller något bättre, än vad Folkhälsomyndigheten anger för den allmänna befolkningen i deras olika undersökningar [11].

INTE DESTO MINDRE är den höga förekomsten av utmattningstecken en allvarlig varningssignal. Om rektorer och biträdande rektorer på grund av överbelast-

ning inte hinner, orkar eller förmår att uppfatta signaler från anställda och elever, tar hastiga eller ogenomtänkta beslut och får en försämrad förmåga att prioritera, stödja personal och tänka strategiskt, kan detta skapa allvarliga problem för verksamheten och stressade lärare.

Enstaka forskningsstudier har dessutom påvisat möjligheten för överföringseffekter i bägge riktningar mellan skollidare och lärare [12]. Vi har i vår tidigare forskning sett att lärare i grundskolan som uppfattar att deras rektors ledarskap är dåligt även rapporterar mer tecken på utmattning och minskat professionellt engagemang [1].

När de gäller skollidarnas organisatoriska förutsättningar visar resultaten att de rektorer och biträdande rektorer som ofta upplever rollkonflikter och rollkrav

också värderar sin egen arbetsförmåga som lägre. Motsatt är tillgång till stödjande chefskollegor och möjlighet till verklig avkoppling från arbetet på fritiden associerat med en högre värdering av den egna arbetsförmågan. Tillsammans med rollkonflikter, rollkrav och krav på att hållbara sina medarbetares frustrationer, ter sig upplevelsen av bristande resurser som en av de mest belastande organisatoriska förutsättningarna.

SAMTIDIGT VAR BRISTANDE resurser inte lika starkt kopplat till värderingen av den egna arbetsförmågan. Då bristande resurser handlar om saker som skollidarna inte har inflytande över, som exempelvis tilldelad budgetram och politiska beslut, kan detta tolkas som att upplevelsen av bristande resurser är en spridd uppfatt-

ning som inte är direkt kopplad till skolledarens självupplevda arbetsförmåga.

ATT PERSONALOMSÄTTNINGEN i skolan är hög är välkänt [13]. Orsakerna är emellertid en komplex fråga och det finns inte särskilt mycket kunskap om varför rektorer så frekvent byter arbete. Dock visar svaren från en mindre grupp av 24 skolledare som deltog i en studie om chefers rörlighet i offentlig sektor, att arbetsbyte ofta sker på eget initiativ och att den vanligaste orsaken är bristande förutsättningar i organisationen för att göra ett bra chefsjobb [14]. Dessa observationer påminner starkt om det vi observerat i våra enkätundersökningar där cirka 18 procent av skolledarna anger att de har skiftat jobb de senaste två åren, och att över 30 procent har tankar om att byta jobb de närmsta två åren.

En central fråga är varför rektorer och biträdande rektorer byter arbete och rapporterar upplevelser av utmattning, bristande resurser, rollkrav, rollkonflikter, och att de behöver härbärgera sina medarbetares frustationer och klagomål.

DET TYCKS EMELLERTID inte finnas något enkelt svar på denna fråga, även om vi på



Orsakerna till personalomsättningen är en komplex fråga och det finns inte mycket kunskap om varför rektorer så frekvent byter arbete.

en övergripande nivå vet att arbetsrelaterad stress är en konsekvens av en bristande passform mellan individen och dennes omgivningsfaktorer. Den problembild som skolledarna själva tecknar, visar att svenska skolledare uppfattar både arbetsplatsnära problem men också problem som tycks vara ett resultat av utbildningssystemets utformning och drift. Då problemen ofta har förgreningar som sträcker sig över flera nivåer i skolans styrkedja kan problemyttringar och lösningar ligga på olika nivåer, varför olika aktörer i ut-

bildningssystemet behöver agera för att förbättra skolledares arbetsmiljö.

Via våra enkäter, intervjuer och workshoppar har vi dock identifierat sex stycken övergripande problemområden: rollkrav och rollkonflikter, stöd i organisationen, resurser och resursfördelning, fortbildning och handledning, rektor som medarbetare, och åtgärder som rektorerna själva kan göra.

FÖR NÄRVARANDE SKRIVER vi en lägesrapport med åtgärdsförslag som kommer att publiceras i slutet av mars. Förhoppningsvis kan åtgärdsförslagen hjälpa arbetsgivare, rektorer och biträdande rektorer att arbeta fram en god praxis.

En god praxis innebär att vara observant på arbetsbelastningar och förhållanden som kan orsaka stress och utmattning, identifiera riskgrupper, samt kontinuerligt värdera om det görs tillräckligt för att skapa en god arbetsmiljö och agera därefter. ◀

Fotnot: Projektet har finansierats av AFA försäkringar och genomförts av forskare från Arbets- och miljömedicin och Institutionen för psykologi, Lunds universitet, samt Centrum för skolledarutveckling, Umeå universitet.

REFERENSER

- [1] Arvidsson, I, et al. *Burnout among Swedish school teachers - a cross-sectional analysis*. BMC Public Health, 2016. 16(1): p 823.
- [2] Arvidsson, I, et al. *Burnout among school teachers: quantitative and qualitative results from a follow-up study in southern Sweden*. BMC Public Health, 2019. 19.
- [3] Leithwood, K, Harris, A och Hopkins, D. *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. School Leadership & Management, 2020. 40(1): p 5-22.
- [4] Vetenskapsrådet. *Rektor - en forskningsöversikt 2000-2010*, i Vetenskapsrådets rapportserie. O Johansson, red, 2011. Stockholm.
- [5] Socialstyrelsen. *Utmattningssyndrom*. 2003, Bjuner & Bruno: Stockholm, Sweden.
- [6] Försäkringskassan. *Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest*. Försäkringskassan: Stockholm, 2016.
- [7] Skolverket, Talis 2018. *En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan*. Delrapport 1. Stockholm, 2019.
- [8] SCB. *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2018. Yrkesstrukturen i Sverige*. AM33 - Yrkesregistret med yrkesstatistik. Joakim Stymne, SCB, 2020.
- [9] Leo, U, et al. *External Expectations and Well-Being, Fundamental and Forgotten Perspectives in School Leadership: A Study on New Leadership Roles, Trust and Accountability*, in *Re-centering the Critical Potential of Nordic School Leadership. Research: Fundamental, but often forgotten perspectives*. L Moos, E Nihlfors och JM Paulsen, red. Springer International Publishing, 2020: Cham p 209-229.
- [10] Persson, R, et al. *Självskattad hälsa och förekomst av utmattningstecken bland svenska skolledare*, AMM rapport 3/2020. Arbets- och Miljömedicin Syd, 2020. Lund.
- [11] Folkhälsomyndigheten. *Nationella folkhälsoenkäten, nationella och regionala resultat*. Folkhälsomyndigheten, 2020. Solna.
- [12] Westman, M och Etzion, D. *The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa*. J Occup Health Psychol, 1999. 4(3): p 269-78.
- [13] Skolverket. *Pedagogisk personal i skola och vuxenutbildning läsåret 2018/19*. 2019: Stockholm.
- [14] Stengård, J, et al. *Chefers rörlighet i offentlig sektor. Rapport från en studie inom CHEFIOS, ISM-Rapport*. G Ahlborg jr, red. 2013, Västra Götalandsregionen. Hälsan och Stressmedicin: Göteborg.

Läromedel • Stöd • Utbildning



Trygghet hela vägen med Gleerups digitala läromedel

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

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

Vill du veta hur digitala läromedel kan bidra på er skola? Läs mer på [gleerups.se](https://www.gleerups.se)

gleerups



AKADEMI MAGELUNGEN

Stoppa mobbning i skolan med ett evidensbaserat anti-mobbningsprogram!

1-2 elever i skolan blir mobbade i den svenska skolan. Förutom enskilt lidande påverkar det allmän trivsel, studiero och skolnärvaro.

KiVa är effektivt mot mobbning. En omfattande metaanalys av 53 olika anti-mobbningsprogram

från världen över fann att KiVa var ett av de mest effektiva (Ttofi & Farrington, 2011).

Läs mer om hur din skola kan bli en KiVaskola på magelungen.com/akademi




Akut behov av en rektor?

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

Vi har sedan 1999 många nöjda uppdragsgivare över hela landet.

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



PRIMA SELECTA

Trots allt – vi vill ha riktiga möten

Det ekar tomt i personalrummet nu. Jag vill ha långpannekakor, kö vid dryckesautomaten och gnäll över att smaken på kaffet blivit sämre. Jag vill höra personalen prata engelsk ligafotboll, handarbete eller recept. Jag vill se leende kolleger som på sina telefoner visar bilder av barn, hundar eller familjeaktiviteter. Jag vill känna den sociala jordmånen som behövs när vi odlar en skolkultur som gör att vi ser fram emot att träffas och göra det extra för varandra.

Vi behöver umgänget och varandra. Redan Aristoteles insåg att människan är ett "zoon politikon", ett socialt djur som har ett behov av en större gemenskap, och genom idéhistorien löper detta som en röd tråd. Vi behöver sammanhanget och en tillhörighet tillsammans med de som delar vår vardag. Våra funktioner finns där, men utan ett socialt kitt reduceras vi till operonliga kuggar i ett anonymt maskineri.

Digitala möten är förvånansvärt effektiva, och utan hänsyn till avstånd kan vi mötas, informera och meddela varandra. Kolleger och medarbetare sitter blekt upplysta bakom sina datorer och vid utsatt tid kan vi utan startsträcka snabbt och effektivt jobba oss igenom våra vardagliga problem. I digitala möten kan vi förvisso vara sociala, samtala, lösa problem och fatta beslut. I en viss utsträckning kan vi även skämta och lägga till bakgrunder med stränder, städer och rymdskepp. Men i samma ögonblick man trycker på "avsluta" upphör gemenskapen att existera och bara minnesanteckningarna finns kvar.

MARTIN BUBER, EN av 1900-talets mest tänkvärda filosofer, hade samvaron och den djupare kontakten mellan människor som tema i sitt tänkande och författarskap. Förutsättningen för att vi ska känna oss förbundna med andra är att vi går in i ett verkligt möte med andra. I detta kan man inte ha fasader, utan deltagarna går alla in i samtalet ärligt. På det digitala mötet är fasaden det enda som existerar. Man måste även vilja mötas i dialogen och vara intresserad av varandra och oavsett handuppräkningsfunktioner eller smågrupper, är skärmen ett effektivt filter för ett fördjupat samtal. Slutligen är det viktigt att det finns utrymme att lyssna på varandra och lyssna in hur de andra mötesdeltagarna uppfattar det som dialogen handlar om. "Frågor i chatten" bidrar inte till närmande med detta.

Oavsett om det handlar om teams, meet eller zoom har vi lärt oss massor om hur vi skapar effektiva och informativa möten. Skolor har på ett fantastiskt sätt ställt om sin verksamhet. Men så fort pandemin börjat ebba ut ska jag ha verkliga möten med verkliga människor. Både i fikarummet och med kolleger. «

Oskar Fredriksson

REKTOR





NÅ VARJE ELEV

Med digitala läromedel från NE kan fler lära sig mer

Fulla med stöd och finesser för olika behov och inlärningsstilar.
Komplett utbud för grundskolan. Läs mer på [NE.se](https://www.ne.se)



Peppande och viktig bok – eller banal

Skolcoachboken

Egen utveckling – gemensam framgång

Linda Blomdahl och Christer Olsson

LIBER

► Det här är en självhjälsbok, tänkt att inspirera lärare att utvecklas och att tänka nytt. Man kan också med fördel läsa den tillsammans med kolleger och sedan använda diskussionsfrågorna efter varje avsnitt för att komma vidare i den egna, och skolans eller arbetslagets, utveckling.

Och det är lika bra att skriva det med en gång: Jag tror att den här boken kan dela läsarna i två läger. En del kommer att inspireras och tycka att boken är peppande och till nytta. Om du däremot tycker att formuleringar som ”välj att vilja må bra och välj bort att vilja må dåligt” gränsar till det banala ska du nog välja en annan bok.

Bokens författare är en rektor



och en coach. Anslaget är gott, de vill peppa och stärka, de vill ingjuta ett dynamiskt mindset i dig så att du ser vilka förändringsmöjligheter som finns. De kallar lärare för superhjältar som ska klara det kanske viktigaste uppdraget som finns, nämligen att utbilda våra barn och ungdomar. Eller som de så fint uttrycker det: Samhället har delegerat framtiden till dig (som är lärare).

DET DYNAMISKA MINDSET de efterlyser uttrycks bland annat i att det är du själv som måste stå för din egen utveckling. Även om du har en viss personlighet finns det saker du kan göra som förändrar ditt beteende. Du ska inte heller skylla ifrån dig på faktorer utanför din egen



Boken genom-syras av bilden att tillsammans är en framgångsfaktor.

kontroll, saker du inte kan påverka. De sakerna får inte bli en undanflykt för att du själv inte agerar och utvecklar dig.

Och just det: satsa på att förbättra det du redan är bra på, det leder till bättre resultat än att försöka bli utveckla det du är dålig på.

De fem kapitlen lyfter ett område vardera; självledarskap, struktur och skolkultur, ledarskapet, lärande och slutligen kommunikation. Varje kapitel innehåller relevanta frågeställningar som man kan arbeta med individuellt och i grupp.

EXEMPEL PÅ SÅDANA frågor är att själv reflektera över hur viktigt anseendet för den egna yrkesrollen är, för att sedan diskutera i grupp hur man kan stärka lärarens anseende på skolan och slutligen, under rubriken *Från snack till verkstad* förverkliga sentensen ”välj att bli bättre på ditt jobb”. Det är relevanta frågeställningar och diskussionsfrågor, frågan är om de diskussionerna verkligen kommer till stånd. Och för den delen, om det är så lätt att gå från snack till verkstad.

En fin vinkling är att i skola och förskola är det *vi*, inte *jag*,

som gäller. Boken genomsyras av bilden att tillsammans är en framgångsfaktor, att vi måste lära av varandra.

En god tanke man också lyfter är att man kan skaffa sig en mentor som har mindre erfarenhet än man själv, att vi kan lära oss mycket både uppåt och nedåt i generationerna.

FÖRFATTARNA NÄMNER OCKSÅ andra tänkbara ”sanningar”, som att fundera över varför man valt att bli lärare och att inte lägga negativ energi på elevbeteendet man inte förstår. Man nämner inte ordet lågaffektiv, men det är det man menar, liksom att försöka förstå barnet eller eleven som agerar olämpligt.

En invändning måste jag lyfta. Jag är allergisk mot några saker, gräspollen är en, att hitta på matematiska samband som inte finns är en annan. $IQ \times EQ \times kcal = \text{resultat}$ är inte ett matematiskt samband. Att dessutom påstå att 320/1 000 är knappt 30 procent gör inte det hela bättre.

Med hopp om att den här recensionen hjälpt dig att ta beslut om huruvida det här är en bok för dig, eller inte.

TORBJÖRN HANÖ

MISSA INGET

Har vi rätt e-postadress till dig?

För att du inte ska missa snabba nyheter och medlemsinformation behöver vi ha din rätta e-postadress.

Logga in på www.skolledarna.se och se om dina uppgifter stämmer.



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND

Bullerbyn från 35 länder

Gränslösa sagor

Per Gustavsson, Mikael Thomasson

NATUR&KULTUR

► Lite slarvigt talar vi om med tindrande ögon om en Bullerbyvärld. Och antar att vi alla har den bilden klar för oss. Men många har ju ett helt annat sago-gods med sig från sina egna hemländer och kulturer. Gränslösa sa-



gors bärande idé att vi alla känner igen oss i varandras sagor. Boken introducerar 35 sagor från länder där många av dagens elever har sina rötter. I första hand från länder där många har kommit ifrån de senaste åren, bland annat Iran, Irak, Afghanistan, Turkiet, Somalia och Eritrea. Men också Balkan.

Stärkt kulturmötet genom berättande är bokens undertitel. Just det!

Din vardag är vår vetenskap

KOMPETENSUTVECKLING FÖR DIG
INOM FÖRSKOLA OCH SKOLA



Unika upplägg för varje verksamhet

Vi erbjuder unika utbildningsupplägg där utbildning och litteratur kombineras utifrån era specifika behov. En utbildning genom oss kan omfatta handledning på individ- och gruppnivå, föreläsning eller workshop och kan bestå av allt från enstaka tillfällen till längre utbildningsinsatser. Antingen på plats hos er eller digitalt på distans. Läs mer på studentlitteratur.se/uppdraagsutbildningar

Hos oss hittar du bland annat utbildningar inom:

Kooperativt lärande

Lärmiljö

Kommunikations-
utveckling

Språk-
utveckling

Kollegialt lärande

Inkludering

Vill du genomföra din utbildning digitalt? Läs mer på:
studentlitteratur.se/digitalauppdraagsutbildningar

Kontakta oss gärna för vidare diskussion
om hur just er utbildning kan se ut.

Mia Gille
Kundansvarig
kompetensutveckling förskola
046-31 21 12
mia.gille@studentlitteratur.se

Anton Stifors
Kundansvarig
kompetensutveckling skola
046-31 23 69
anton.stifors@studentlitteratur.se



Åtta viktiga aspekter för lärande

Relationellt ledarskap i klassrummet

Åsa Hirsch

NATUR&KULTUR

► Vad gör skickliga lärare som leder till att eleverna lär sig bättre, mår bättre och får bättre resultat i skolan? Och vad är det mindre skickliga lärare i gengäld gör, eller inte gör?

Den frågan ställer sig Åsa Hirsch och har djupdykt i den genom att ställa frågor till – hör och häpna – elever och lärare!

I förordet skriver hon att hon bara måste skriva när det är något viktigt som bubblar i henne. Och nog märks det att det här känns angeläget och viktigt för henne. Och för alla andra som arbetar inom skolan, tycker jag, Hirschs engagemang känns rakt igenom hela boken.

ELEVERNAS BERÄTTELSE är alltså i centrum, och det är välkryddat boken igenom med kloka elevtankar. Eleverna är ju trots



allt experter på att vara elever i skolan. Man kan också konstatera att deras tankar ligger väl i linje med vad skolforskare kommit fram till när det gäller skola och lärande, goda relationers viktiga roll, inte minst.

Ett kapitel vardera ägnas åt åtta aspekter som författaren identifierat som avgörande. Vart och ett av kapitlen avslutas med relevanta reflektionsfrågor, som man lämpligen samtalar om på skolan. Fiffigt.

NÄ, DE ÅTTA aspekterna som är avgörande är trygg lärmiljö, respektfulla relationer, att dela ansvaret för lärandet med eleverna, att anpassa undervisningen, att visa att man tror på alla elevers förmåga att lära sig, att visa passion för det man gör som lärare, att hålla lektioner som skapar motivation hos eleverna och, slutligen, att betona kunskap för kunskapens egen skull, inte bara för betygen.

Jag skulle tro att de flesta känner igenom de åtta viktigaste faktorerna. De har också negativa motpoler, sådant som drar ned lärandet.

DET ÄR TILL exempel när allting går ut på utvärderande bedöm-

ningar, att hela tiden prata om betyg och prov, att hela tiden ha krav på sig att utvecklas, att inte våga säga fel på en lektion, att allt man gör är under tidspress, och att man måste lyckas, annars är det kört. För alltid.

Allt ovanstående är intressant, och jag ska inte fördjupa mig i det, kan bara konstatera att det är läsvärt och välskrivet.

DET KAN VARA så, menar Hirsch, att de senaste årens betoning på bedömning för lärande har tolkats för bokstavigt, så att tydligheten med målen har trängt ut lusten att lära. Fokus på bedömning kan ha lett till att skolgången blivit ett oändligt antal sprintlopp till slutexamen och betyg, inte en vandring på det livslånga lärandets stig.

Det inte är fel på vad skolforskningen kommit fram till när det exempelvis gäller formativ bedömning, men när det används som färdiga recept fungerar det inte.

Författaren använder begreppet disciplinerad improvisation om undervisning. En skicklig lärare måste hela tiden kunna improvisera utifrån elevernas behov, hur en lektion utvecklar sig, vad om fungerar och inte fungerar.

er. Då snappar läraren hela tiden upp vad som behöver justeras och ändras i undervisningen för att den ska gå hem hos målgruppen, det vill säga alla elever. Ett sådant manus går inte att i detalj skriva på förhand.

JAG HAR DOCK en invändning, och det är resonemanget kring att lärares sätt att vara – deras förhållningssätt och övertygelser – påverkar undervisningen. Det gör de så klart, men att prata om hur en lärare – eller någon annan för den delen – är i stället för gör, blir begränsande.

Jag är övertygad om att man kan ändra sina övertygelser, sina förståelser av till exempel vad det innebär att vara lärare.

ÅSA HIRSCH SKILJER varande från görande, men skriver sedan om lärares agerande, allt de gör för att vara skickliga, till och med mästerliga. Och att alla kan utvecklas.

Om vi skolledare och lärarkolleger arbetar med andras och våra egna förståelser och övertygelser, kan de påverkas i positiv riktning, så att alla lärare – och skolledare – kan bli mästerliga.

TORBJÖRN HANÖ

Skolkuratoren i klassrummet

Hilda Johnsson

Skolkurator 2.0

Må bra, presterar bra

GOTHIA FORTBILDNING

► Förutsättningen för Hilda Johnssons nygamla tjänst som skolkurator var att hon skulle göra något mer än att ha elevsamtal 40 timmar i veckan. Det blev för Hildas del att kliva ut från samtalsrummet och in i klassrummet och arbeta tillsammans



med skolans pedagoger. I boken beskriver hon hur hennes kompetens kunde tas tillvara i arbetet med skolans lärare. Hon samarbetade tillsammans med dem i olika ämnen med anknytning till barnkonventionen, allas lika värde, stress och press, med mera.

Hälsofrämjande frågor kanske aldrig har varit som aktuella som det här läsåret. Här en bok som ger handfast ledning i arbetet.

Råd om svåra föräldrasamtal

Svåra föräldrasamtal – i skolan

Karin Oldegård-Ljunggren

STUDENTLITTERATUR

► I skärningspunkten mellan hem och skola finns ett barn. Förutsättningen för att barnet ska växa är att samarbetet mellan de olika planhalvorna fungerar bra. Men det händer att man från båda håll man klampar in på den andres halva. Och då behöver man tala om saken.



I boken beskriver författaren hur svåra föräldrasamtal i skolan kan bli, om inte lättare, så i alla fall möjliga. Det handlar om att lägga en stadig grund för kommunikationen, planeringen av samtalen och förhållningssätt som underlättar. Författaren skriver också

om föräldrar med egna svårigheter och som är starkt utåtagerande.

Konkreta råd och en kortfattad sammanfattning av tillämpningsbara teorier på 100 sidor.

Ett nytt sätt att bearbeta kränkningar

Skolans arbete mot kränkningar – juridifieringens konsekvenser
Joakim Lindgren, Sara Carlbaum, Agneta Hult, Christina Segerholm
GLEERUPS

► Trots hårdare lagstiftning, skolpersonalens krav på att ingripa, upplever sig fler elever vara kränkta i dag än för bara några år sedan.



Trots allt merarbete med dokumentation för att påvisa vilka åtgärder man vidtagit, har kränkningar och trakasserier inte upphört.

Trots nolltolerans mot kränkande behandling och Skolinspektionens vision om ”en skola fri från mobbing och kränkningar” blir den ett allt avlägsnare mål, helt enkelt ett misslyckande.

Den fråga författarna ställer sig är: Håller skolan på att förlora kriget mot kränkningar?

Boken bygger på djupintervjuer från sju skolor i två olika kommuner av ungefär samma storlek och hur de hanterar

kränkningar. Att dessa båda kommuner valts ut beror på att Skolinspektionen haft anmärkningar mot dem.

Det är ett omfattande arbete som skolans personal har behövt lägga tid och resurser på för att besvara frågor från Skolinspektionen och vidta åtgärder. Tid som bättre skulle kunna läggas på skolans huvuduppdrag, undervisningen.

FÖRFATTARNA BESKRIVER hur skollagen genom sin skrivning om nolltolerans och genom elektroniskt anmälningsförfarande gjort det enklare att göra en anmälan.

Fast har det lett till en skola fri från kränkningar? Tyvärr inte, ofta kvarstår problemen.

Författarna gör en intressant jämförelse. Skulle till exempel föräldrar kräva samma ansvarskrävande processer som skolan brottas med för att undvika konflikter, skojbråk och tillmälen mellan syskon i deras eget hem?

Genom författarnas omfattande och detaljerade beskrivning belyser de vilka konsekvenser olika riksdagsbeslut får för skolan och de som närmast, och i praktiken, hanterar alla situationer som kan uppstå, inte

bara inom skolans väggar, utan också på lov, fritid och på nätet.

UTIFRÅN RESULTATEN SOM presenteras framför de begreppet resiliens, som ett möjligt alternativ till det juridifierande arbetet mot kränkningar i skolan. De utmanar helt enkelt nuvarande lagstiftning och ger en annan syn på hur denna fråga kan hanteras för att nå bättre resultat.

Resiliens beskriver förmågan att hantera förändring, motstånd eller svårigheter och ändå fortsätta att utvecklas, samt individens förmåga att hantera utsatthet. Detta begrepp utvecklar de i boken och beskriver en mer framkomlig väg än dagens anmälningsförfarande. På en mer övergripande nivå skulle en sådan styrning kunna innebära ett flexiblere system som fokuserar mer på utveckling än på kontroll.

Detta är en mycket tänkvärd bok och utgör att bra stöd till skolledare för att lättare kunna hantera svåra situationer och agera gentemot myndigheter och vårdnadshavare.

DEN HÄR BOKEN vill jag verkligen rekommendera. Inte bara till skolledare, utan också till alla beslutsfattare inom skolans område. Den borde utgöra en väckarklocka för att inte den krävande dokumentationen i arbetet mot kränkningar för lärare och skolledning ska bli ohållbar.

Som avslutning, det förväntansdokument (sidan 130), dels på vad som förväntas av skolan, dels vad som skolan förväntar sig av vårdnadshavarna, är väl värt att kopiera och använda rakt upp och ned, copy, paste.

PER HÅLLSTRÖM

Sju regler för bättre läsning

Klaras läsprepp
Klara Önnerfält
BTJ FÖRLAG

► Den nya skolbiblioteksutredningen som presenterades i början på året ger dystra fakta över barns och ungas läsning.

Det går ned. Färre läser för egen skull, läser endast, verkar det som, om de därtill är nödda och tvungna. Så allt som kan öka läsningen är välkommet. Klara Önner-

felt, skolbibliotekarie och som sådan läsfrämjare sedan länge, delar in sin bok i sju kapitel med sju regler för läsfrämjande: relevans, utbud, tid, val, interaktion, framgång och incitament (med inspiration av Linda Gambrell).



OCH NÄR ALLT blir nästan som vanligt igen, varför inte prova med till exempel en bokfika. En fin fikastund associerad med läsning kan öka läslusten. Inte bara för barn.

REKTOR – FÖRVALTNINGSCHEF

FÖRMEDLA – REKRYTERA – HYRA

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

Tel: 08-545 160 20

info@kunskapsbolaget.se

www.kunskapsbolaget.se

Kunskapsbolaget ... utvecklar ledare och organisationer

Ladda ditt skolbibliotek

I skolbibliotek med rätt förutsättningar lyfts både läsglädje och lärande. BTJ har lösningarna som behövs utifrån skollagen, läroplaner och lokala behov. Våra anpassningsbara tjänster underlättar bland annat urval och inköp. Det ger skolbibliotekspersonal tid och resurser att fokusera på det pedagogiska arbetet som gör skillnad.

»Vår kommun ska erbjuda skolbibliotek i världsklass«

#SKOLCHEF

»Vårt skolbibliotek ska bidra till att eleverna når målen och hittar läsglädjen«

#REKTOR

»Om jag får hjälp med urvalet har jag tid för eleverna«

#SKOLBIBLIOTEKARIE

»Vårt skolbibliotek ska passa alla våra elever!«

#LÄRARE



Läs mer på btj.se/skolbibliotek

btj

En stark profession behöver ett starkt förbund

Antligen 2021!
Varmt välkomna till Sveriges Skolledarförbund 2021! Vi är väl alla överens om att 2020 var ett riktigt sk-tår, men som med allt ont för det nästan alltid också något gott med sig.

På pluskontot står helt klart de digitala möten vi genomfört runt om i landet. Självklart ersätter de inte fysiska möten, men på grund av pandemin hade vi inget annat val om vi ville ses.

Och vem hade vid denna tid förra året trott att Skolledarens dag skulle sändas live på Facebook, att den fackliga utbildningen skulle genomföras såväl digitalt som interaktivt. För att inte tala om att kunna följa Nordiska Skolledarkongressen från hemmakontoret.

Men den kanske allra viktigaste lärdomen 2020 är nog att vi ser hur

viktigt Sveriges Skolledarförbund är för Sveriges skolledare. Ni är Sveriges viktigaste chefer, något ni 2020 än en gång bevisat.

Redan i pandemins första fas tog ni snabbt och professionellt ert ansvar och ställde om. Vi har noga följt de utmaningar ni haft på vägen och anpassat förbundets verksamhet för att stötta er. En stark profession behöver ett starkt professionsförbund.

VI HAR FOKUSERAT på att hantera medlemmars situation både som arbetstagare och i uppdraget som skolledare. Öppettiderna i rådgivningen utökades redan i mars och vi välkomnar nu även icke medlemmar. En FAQ för de vanligaste frågorna togs fram och har tillsammans med annan viktig information gått ut i Skolledare.FREDAG och på sociala medier. Via nyhetsbrevet har ni skol-

ledare uppmanats att skicka in information om hur ni hanterar de nya utmaningar som pandemin orsakat. Matz Nilsson har noga läst samtliga inspel och därefter lyft dem i regelbundna avstämningsmöten med Anna Ekström och Erik Nilsson på utbildningsdepartementet.

I augusti 2020 lanserade vi kampanjen #ansvarsavtåndnu. Målet är att höja skolledares löner och framförallt verka för att återställa de väl fungerande lönestrukturer som fanns före de statliga lönesatsningarna på lärarna. Med det här numret av Skolledaren bifogas *Du och din lön* 2021. Vi kan konstatera att vi behöver ta kampanjen till en ny nivå 2021!

MARIA ANDRÉN BERGSTRÖM

Förbundsdirektör



TACK!

► Till dig du som valde oss som ditt förbund 2020. Vi har aldrig samlat så många medlemmar.

► För alla viktiga inspel om de utmaningar ni haft och har under pandemin.

► Till er som besvarade vår löneenkät som ger oss en fortsatt hög-kvalitativ lönestatistik. Resultatet ser du i *Du och din lön!*

Narkotikahundsök

Ett effektivt sätt att stävja missbruk i skolor och arbetsplatser. Uppdragsgivaren visar och tar sitt samhällsansvar med nolltolerans.

Praktiskt genomförande:

- Ett avtal upprättas mellan hundekipaget och uppdragsgivaren.
- Två genomsökningar å 6 timmar per år under minst två år. Detta sker när lokalerna är som minst bemannade och på oförutsedd tid.
- Uppdragsgivaren går ut med informationen att narkotikasök sker i brottsförebyggande syfte och på uppdragsgivarens initiativ.
- Genomsöket kommer att ske med utbildade hundar som tillsammans med sina förare har gått en ett årig yrkesinriktad specialsökutbildning. Intyg bifogas också till avtalet. Oftast sker söken med minst två hundar*
- I händelse av att narkotikahunden markerar för narkotika, kontaktas alltid polis
- Skriftlig avrapportering efter varje sök.



Begär offert på
» info@larmassistans.se



ROSLAGENS
SPECIALSÖK

HUNDFÖRARE
Specialsökhund
Narkotika - Vapen - Sprängmedel

SVERIGES HISTORIA PÅ WEBB OCH I RADIO

Sveriges historia är ny webbplats, sverigeshistoria.se, och en undervisningsresurs där Statens 17 historiska museer har gått samman och presenterar sina unika föremål i text och bild, filmer och ger förslag på lektionsövningar. Sajten riktar sig till mellanstadiet so, och högstadiets historieämne. Rastredaktören passar på att tipsa om ytterligare ett fantastiskt sätt att uppleva historia, nämligen *P3 Historia*. Avsnitten svingar sig från Ceasar över Kristian II till Franklin D Roosevelt.

...OCH HÄR FINNS KVINNORNAS

Ett helt nytt museum är Stockholms Kvinnohistoriska, som både finns digitalt och flyttar in hos andra museer. I dess regi har boken *Kvinnosaker* (Bonnier Fakta) där ett sekel av kvinnohistoria beskrivs genom 50 föremål. Till exempel nr 28, röstkortet. I år är det 100 år sedan demokratin genomfördes i Sverige, eftersom svenska kvinnor fick rösta i ett riksdagsval. Kanske den viktigaste saken!



Den svenska nationella dräkten.
FOTO: LIVRUSTKAMMAREN

ÖVERLEVARNAS BARN TAR ÖVER SKRIVANDET

I skrivande stund är det Förintelsens minnesdag, på dagen 76 år sedan förintelselägret Auschwitz-Birkenau befriades. De sista överlevande blir allt färre och nu är det deras barn som för berättelserna vidare. Journalisterna Kaj Schueler och Margit Silberstein har båda kommit ut med böcker om sina föräldrar, *En kibbutz i Falun* (Norstedts) och *Förintelsens barn* (Albert Bonniers förlag). Kajs föräldrar hann lämna Tyskland före kriget, Margits återförenades i Norrköping efter.



SÅ BLIR DU OCH ELEVERNA HJÄRSTARKA

Hjärnan är det nya svarta. Och hjärnforskare finns tretton på dussinet. En av de mer pedagogiska är Anders Hansen som under våren kör en serie om vår hjärna på SVT. Han vänder sig också förtjänstfullt till barn tillsammans med Mats Wänblad i boken *Hjärnstark junior* (Bonnier Fakta), och tipsar om hur man träna den. Kanske inte bara för barn – här får du en snabbguide till att bli just hjärnstark.



VI FÖRMEDLAR & HYR UT*

Spara pengar genom att anlita oss!

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

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



VILL DU VETA MER KONTAKTA:

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

RektorsPoolen
SVERIGES VIKTIGASTE CHEFER

Eleverna längtar tillbaka till skolan. Då är det dags för skolan att åter skapa drömmar och ha höga förväntningar på att alla kan lyckas.

I väntan på att det normala blir normalt

En nötskrika, en talgoxe och en rödhake konkurrerar som bäst om talgbollarna som hänger i ett äppelträd utanför mitt fönster. Min pappa biologiläraren skulle var imponerad över alla fågelarter som jag lärt mig den här vintern. För att inte säga överraskad!

Och jag är lite irriterad att jag inte kan skilja ut fler arter.

Men gläds så mycket när hackspetten, den större, också hittar fram till talgbollarna. Så vacker den är!

Gladan som är vanlig här i östra Skåne är lätt att känna igen när den elegant seglar över fälten, men de övriga rovfågarna (visst har de blivit många fler!) som sitter och bevakar på staket och skyltar är svåra att känna igen. Duvhök? Kärrhök?

”DU ANDERS”, SÄGER barnen till rektor Anders Ringård som skriver dagbok på skolledarna.se, ”det är härligt att vara tillbaka i skolan”. Skolan i Bollnäs öppnar igen för högstadieeleverna, och det normala är normalt igen. Förhoppningsvis terminen ut.

Det något onormala är att skollunchen delas ut på sen eftermiddag, eftersom det inte ska bli några köer under dagen. Bra idéer är det också gott om!

Det är det normala som är det nya svarta.

SÅ HÄRLIGT DET kommer att bli att kunna gå på bio, ta en kaffe tillsammans på fiket runt hörnet, stå i en kö

utan att behöva se sig över axeln hur nära personen bakom ställt sig.

– Det viktigaste är kvaliteten i undervisningen, säger Monica Sonde, ny chef för utbildning och arbetsmarknad på Sveriges Kommuner och regioner, SKR, i en intervju på sidan 6. Och att lärarna får koncentrera sig på sitt huvuduppdrag, att undervisa.

Det borde ju inte behövas sägas, eller hur? Det är ju det normala. Och självklara.

Att undervisa har väl alltid varit lärarnas självklara uppdrag. Och för rektorerna att underlätta så mycket som möjligt för sina lärare.

MEN EN ÅTERKOMMANDE tagg är hur pandemin kommer att påverka barn och ungas framtidsdrömmar, tron på att det blir som vanligt igen.

Ett år som går lite på halvfart för oss, är en ocean av tid när man är 7, 14 eller 18.

Här är det också dags för att återvända till ett annat av skolans kärnuppdrag: att skapa drömmar, ha höga förväntningar på att alla kan lyckas och att skapa meningsfullhet.

Nu flyttar jag en av talgbollsstationerna. Kråkorna och koltrastarna är på dem alldeles för mycket. Det är småfågarna jag bryr mig om!

KERSTIN WEYLER

Chefredaktör



Ljuset. Som vi har längtat!



Vaccinationsplaneringen. Kunde inte allt ha blivit klart redan i höstas?



SkolLedaren Utges av Sveriges Skolledarförbund

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



SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUND

Postadress
Box 3266
103 65 Stockholm

Form och layout
Anders Gustafson
Editor Publishing

Omslagsfoto
Peter Knutson

ISSN 0037-6515

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

Tryck
Lenanders Grafiska

TS-upplaga 2020
7 800

FÖRBUNDSKANSLI
Vasagatan 48

Postadress
Box 3266
103 65 Stockholm

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

Ordförande
Matz Nilsson

Förbundsdirektör
Maria André
Bergström

Utbildningspolitisk chef
Lena Linnerborg

Chefsförhandlare/rådgivare
Monika Elowson
Britt Sundström

Professionsombudsman
René Wiltoft-Möller

Informatör
Eva Ahlberg

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

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

BLENDLEARNING I KLASSRUMMET OCH PÅ DISTANS

SMART

Enkelt för alla att
använda SMART
Learning Suite



Kraftfulla verktyg för aktiv inlärning

Elever lär sig när de är engagerade och aktiva. Lärarens tid i klassrummet är värdefull - fyll den med fler effektiva inläringstillfällen med den bästa undervisningsmjukvaran. Allt samlat på ett ställe.

Läs mer på
smartboard.se

TRÄNING &
SUPPORT



INTEGRATION
MED GOOGLE
OCH MICROSOFT®

BLENDLEARNING

WEBBASERAD
MJUKVARA

INTERAKTIVA
SKÄRMAR

30 ÅRS
ERFARENHET

Gör digitaliseringen möjlig för alla



Interaktiva lektioner

Lärare skapar snabbt och enkelt dynamiska, interaktiva lektioner och levererar dem på SMART Board eller till elevernas enheter i realtid.



Kollaborativa arbetsytor

Elever använder vilken enhet som helst och utforskar, samlar innehåll och samskapar på en gemensam, inspirerande whiteboardyta.



Spelbaserade aktiviteter

Med enkla mallar skapar lärare spelbaserade aktiviteter, spel, tävlingar och quiz som engagerar eleverna fullt ut.



Formativ bedömning

Lärare följer elevernas kunskapsutveckling med digitala prov och utvärderingar som eleverna svarar på via sina enheter.